



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA - POSGRAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL - PROFIAP

**O PROCESSO DE INOVAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: O USO
DE SITES DE REDES SOCIAIS EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO
SUPERIOR**

JOATÃ MATHIAS ATANÁZIO JÚNIOR

SÃO CRISTÓVÃO - SE

2018



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA - POSGRAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL - PROFIAP

JOATÃ MATHIAS ATANÁZIO JÚNIOR

**O PROCESSO DE INOVAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: O USO
DE SITES DE REDES SOCIAIS EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO
SUPERIOR**

Trabalho de Conclusão Final (TCF) apresentado à Universidade Federal de Sergipe sob a forma de Relatório Técnico como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Nacional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Conceição Silva
Melo Luft

SÃO CRISTÓVÃO - SE

2018



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



ATA DA DEFESA DO PROJETO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO FINAL (TCF)

MESTRANDO(A): JOATA MATHIAS ATANAZIO JUNIOR – MATRÍCULA: 201611009441

TÍTULO FINAL DO TRABALHO DE CONCLUSÃO FINAL:

“O PROCESSO DE INOVAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: O USO DE REDES SOCIAIS EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR”

DATA DA DEFESA: 15/03/2018

HORÁRIO: 14:30

EXAMINADORES:

Presidente: Prof. Dra. Maria Conceição Melo Silva Luft (PROFIAP/UFS)

Membro Interno ao Programa: Profa. Dra. Nathalia Carvalho Moreira (PROFIAP/UFS)

Membro Externo ao programa: Profa. Dra. Sônia Aguiar Lopes (UFS)

PARECER CONCLUSIVO: Depois de avaliarmos o Trabalho de Conclusão Final (TCF), intitulado: “O PROCESSO DE INOVAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: O USO DE REDES SOCIAIS EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR” e realizados os ritos acadêmicos da defesa, em que o(a) candidato(a) apresentou em sessão pública seu TCF e respondeu às nossas observações críticas, nós, os examinadores, atribuímos, em sessão privada, conceito:

[☒] APROVADO(A)

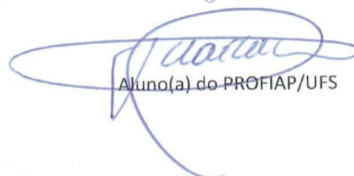
[☐] REPROVADO(A), na disciplina TRABALHO DE CONCLUSÃO FINAL (TCF), em conformidade com o disposto na Resolução Nº 20/2015/CONEPE.

“Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos”, São Cristóvão/SE, 15 de março de 2018.


Orientador(a)


Membro Interno ao PROFIAP/UFS


Membro Externo ao PROFIAP/UFS


Aluno(a) do PROFIAP/UFS

AGRADECIMENTOS

Eu gostaria de manifestar meu agradecimento primeiramente a Deus, fonte de todas as bênçãos, que possibilitou todas as conquistas em minha vida.

À minha família, Rhayssa e minha Maria Lis, quero dizer que são minhas fontes de inspiração e por quem me dediquei todo esse tempo de sacrifício. Aos meus pais, Joatã e Lia, muito obrigado pelo carinho, apoio incondicional e educação, que foram fundamentais nessa jornada. E aos meus irmãos, Daniela, Jonatas e Matheus, que são um pedaço de mim, independentemente da distância que estiverem.

Meu sincero obrigado à professora Maria Conceição, orientadora deste trabalho, que me acompanhou nos momentos dessa caminhada. Aos professores que participaram da banca de qualificação e de defesa, que contribuíram significativamente para a melhoria deste TCF.

Meus agradecimentos aos servidores, ex-servidores e ex-gestores da Ascom/UFS que foram entrevistados, pela disponibilização de tempo e de dados, pela valorosa colaboração na elaboração desta pesquisa.

Ao coordenador do Profiap, professor Tácito, que se demonstrou um profissional parceiro, com quem pude dividir experiências, trabalho árduo e conquistas.

Aos professores do Mestrado que se dedicaram a passar os ensinamentos dessa área primorosa para nosso desenvolvimento pessoal e profissional.

Aos meus colegas de curso, com quem compartilhei excelentes períodos de aprendizagem e com quem pude estabelecer um elo de amizade.

Aos verdadeiros amigos que compreenderam a minha ausência durante essa etapa e ainda assim estiveram presentes de uma forma ou de outra.

Obrigado a todos!

RESUMO

A internet e os recursos tecnológicos proporcionaram um processo de modernização nas organizações públicas brasileiras. A área de comunicação foi bastante impactada por esse fenômeno e passou a adotar uma série de ferramentas digitais, a exemplo de *websites*, *blogs*, sites de redes sociais, entre outras. Isso possibilitou uma nova concepção de comunicação e de relacionamento com os públicos, cada vez mais interativos e participativos. Na Universidade Federal de Sergipe, a Assessoria de Comunicação foi instada a implantar novos canais de comunicação para o desenvolvimento profícuo e eficiente de suas atividades. Esta pesquisa objetivou, portanto, elaborar um diagnóstico do processo de inovação da comunicação organizacional da Ascom/UFS, do Campus de São Cristóvão (SE), com o destaque para o uso de sites de redes sociais, no período compreendido entre os anos de 2006 a 2017. Para isso, foram realizadas uma pesquisa documental e um estudo de caso, através da aplicação de entrevistas semiestruturadas com ex-chefes, servidores e atual chefe do setor comunicacional da UFS. Os dados obtidos foram submetidos à análise de conteúdo, apoiando-se em procedimentos qualitativos de interpretação. Desse modo, obteve-se que a estratégia comunicacional da Ascom/UFS passou por um processo de modernização, o qual promoveu a inclusão e o aperfeiçoamento de ferramentas digitais fundamentais para o bom rendimento dessa área. Os sites de redes sociais (Twitter, Flickr, Facebook e Instagram) participaram efetivamente desse fenômeno inovacional, com reflexos na cultura organizacional do órgão. Os paradigmas de relacionamento e interatividade da UFS com o público foram alterados, ainda que de forma precária. Verificou-se que essa transformação na comunicação institucional está sendo gerenciada de forma incipiente, sem a devida formulação de conteúdos específicos para as novas mídias, o que prejudica a potencialidade desses canais. Esse diagnóstico permitiu afirmar ainda que o órgão necessita ajustar a administração de seus sites de redes sociais, qualificando-a, para atingir satisfatoriamente os objetivos institucionais na gestão universitária.

Palavras-chave: Assessoria de Comunicação. Comunicação organizacional. Processo de inovação. Sites de Redes sociais.

ABSTRACT

The internet and technological resources provided a process of modernization in Brazilian public organizations. The area of communication was greatly impacted by this phenomenon and began to adopt a series of digital tools, such as websites, blogs, social networks sites, among others. This enabled a new conception of communication and relationship with the public, increasingly interactive and participative. At the Universidade Federal de Sergipe, the Communication Department was urged to implement new communication channels for efficient development of its activities. This research aimed to elaborate a diagnosis of the innovation process of organizational communication of Ascom/UFS, São Cristóvão Campus (SE), with emphasis on the use of Social Networks Sites (SNSes) in the period from 2006 to 2017. In this regard, a documentary research and case study were carried out, through the application of semi-structured interviews with ex-bosses, servers and current head of the communications department of UFS. The data obtained were submitted to content analysis, based on qualitative interpretation procedures. In this way, the communication strategy of Ascom/UFS underwent a process of modernization, which promoted the inclusion and improvement of digital tools fundamental to the good performance of this area. Social Networks Sites (Twitter, Flickr, Facebook and Instagram) have effectively participated in this innovative phenomenon, with repercussions on the institutional's organizational culture. The paradigms of relationship and interactivity of the UFS with the public were altered, even though in a precarious way. It was verified that this transformation in the institutional communication is being managed in an incipient way, without the due formulation of specific contents for the new media, which harms the potentiality of these channels. This diagnosis also allows us to affirm that the department needs to adjust the administration of its social networks sites, qualifying it, to satisfactorily achieve the institutional objectives in university management.

Keywords: Communication Department. Organizational communication. Innovation process. Social Networks Sites.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O mix da comunicação organizacional integrada	32
Figura 2 - A internet formou-se da interconexão das redes de computadores	48
Figura 3 - A interconexão global da internet	49
Figura 4 - Benefícios das redes sociais para os negócios	61
Figura 5 - Dimensões da Comunicação Pública	37
Figura 6 - Organograma da UFS	85
Figura 7 - Fluxo de publicação nos canais de comunicação da Ascom – 1ª fase	88
Figura 8 - Fluxo de publicações dos canais de comunicação da Ascom - 2ª fase	99

LISTA DE QUADROS E GRÁFICO

Quadro 1 - Principais características de um bom site.....	56
Quadro 2 - Aspectos de diferenciação entre as concepções de comunicação	58
Quadro 3 - Relação dos produtos e serviços da ACS com respectiva descrição.....	44
Quadro 4 - Relação dos gestores da Ascom	76
Quadro 5 - Relação de servidores entrevistados da Ascom.....	76
Quadro 6 - Relação dos objetivos específicos com as categorias de pesquisa definidas	77
Quadro 7 - Dimensão quantitativa da comunidade acadêmica da UFS	83
Quadro 8 - Categorias de Ferramentas utilizadas pela Ascom/UFS - 2006 a 2017	83
Quadro 9 - Relação das ferramentas das 1ª e 2ª fases e características identificadas, sem as redes sociais.....	93
Quadro 10 - Relação das redes sociais, suas propostas na instituição e as características identificadas.....	101
Gráfico 1 - Redes Sociais mais utilizadas nas organizações brasileiras.....	62

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACS – Assessoria de Comunicação Social

AGU – Advocacia Geral da União

APF – Administração Pública Federal

APG – Administração Pública Gerencial

ARPA – Advanced Research Projects Agency

Ascom – Assessoria de Comunicação

AVA – Ambientes Virtuais de Aprendizagem

CMS - *Content Management System*

CP – Comunicação Pública

CPD – Centro de Processamento de Dados

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

EUA – Estados Unidos da América

Fenaj – Federação Nacional dos Jornalistas

GE – Governo Empreendedor

GPS – *Global Positioning System*

IFES – Instituição Federal de Ensino Superior

MILNET – *Military Network*

NAP – Nova Administração Pública

NC – Norma Complementar

NSFNET – *National Science Foundation Network*

NTI – Núcleo de Tecnologia da Informação

SNSes – Social Networks Sites

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

POSGRAP – Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa

PROFIAP – Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional

RNP – Rede Nacional de Pesquisa

RP – Relações Públicas

SE – Sergipe

SIC – Serviço de Informação ao Cidadão

TCF – Trabalho de Conclusão Final

TCP – Protocolo de Controle de Transmissão

TCP/IP – Protocolo de Controle de Transmissão/Protocolo de Internet

TI – Tecnologia da Informação

TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação

UFS – Universidade Federal de Sergipe

WWW – World Wide Web

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Contextualização e Problematização	14
1.2 Objetivos	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 A Administração Pública brasileira do século XXI.....	19
2.2 A Organização contemporânea	24
2.3 A Comunicação nas Organizações do Século XXI	25
2.4 A Comunicação Organizacional: aspectos e funções.....	28
2.5 A Comunicação Pública: perspectivas e abordagens	34
2.5.1 A Comunicação Pública na perspectiva da democracia e do interesse público 37	
2.5.2 Assessoria de Comunicação: um modelo estrutural de organizações públicas	42
2.6 A Evolução Tecnológica: alicerces da inovação em comunicação organizacional 46	
2.7 Inovação em Comunicação Organizacional: novas ferramentas digitais.....	52
2.7.1 As redes sociais: instrumentos da nova comunicação nas organizações	59
2.7.1.1 Facebook: a rede social mais popular nas organizações	63
2.7.1.2 Instagram: canal de difusão de fotos e vídeos organizacionais.....	64
2.7.1.3 LinkedIn: a mídia social do mundo corporativo.....	65
2.7.1.4 Twitter: ambiente de comunicação rápida e objetiva.....	66
2.7.1.5 Youtube: ambiência de compartilhamento de vídeos organizacionais	67
3 METODOLOGIA.....	69
3.1 Natureza da Pesquisa.....	69
3.2 Questões de Pesquisa	69
3.3 Objetivos da Pesquisa	70
3.4 Abordagem do Estudo	71
3.5 Estratégia de Pesquisa e Unidade de Análise	72
3.6 Fontes de Evidência	74
3.6.1 Seleção dos Entrevistados	76
3.7 Tratamento dos Dados.....	77

4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	80
4.1 Dados gerais e breve histórico da Ascom/UFS.....	80
4.1.1 Atribuições da Ascom/UFS	82
4.1.2 Dimensão institucional e orgânica da Ascom	83
4.2 Ferramentas de comunicação das Ascom/UFS	83
4.2.1 1ª Fase das ferramentas de comunicação da UFS.....	84
4.2.2 2ª Fase das ferramentas de comunicação da UFS.....	89
4.2.3 Redes sociais da UFS	94
4.2.3.1 Twitter: primeira rede social da Universidade	94
4.2.3.2 Flickr: o canal de gerenciamento de imagens da UFS.....	96
4.2.3.3 Facebook: nova experiência da UFS nas redes sociais.....	97
4.2.3.4 Instagram: a rede social de imagens e vídeos mais recente da UFS.....	99
4.2.4 Características gerais das redes sociais da UFS	102
5 CONCLUSÃO.....	105
REFERÊNCIAS	108
APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista	118
APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista	119

1 INTRODUÇÃO

O processo comunicacional das organizações vem passando por mudanças expressivas nos últimos anos e esse fenômeno tem sido visto nas instituições públicas brasileiras. A comunicação organizacional, que antes era realizada de forma desvinculada ao planejamento estratégico institucional, passou a ser minuciosamente gerida de acordo com técnicas modernas de administração. Grande parte dessas transformações advém das modificações paradigmáticas no setor público, que propiciaram a migração do modelo burocrático, sem controle finalístico ou de resultados, para o sistema gerencial, comprometido com as respostas às demandas sociais e com a eficiência no processo de gestão (BRESSER, 1998; ABRUCIO, 2007).

Nesse contexto transicional, tem-se exigido que as organizações públicas contemporâneas adotem políticas de gestão semelhantes àquelas praticadas no setor privado (PAES DE PAULA, 2005; MATIAS-PEREIRA, 2016). Com isso, a comunicação organizacional está atravessando um acentuado processo de reformulação (ANGELONI, 2010; KUNSCH, 2008), no intuito de aproximá-la dos cidadãos, não só atendendo às suas demandas como também os integrando às práticas comunicacionais.

A comunicação vem se estabelecendo como uma área de conhecimento primordial nas organizações contemporâneas. Recentemente, passou a ser revalorizada no âmbito da gestão em instituições públicas e está conseguindo mais espaço e investimentos para seu desenvolvimento nas organizações. Além disso, como destacou Angeloni (2010), a escolha assertiva do meio de comunicação no âmbito organizacional é indispensável para a eficiência do processo comunicacional, garantindo rapidez, segurança e confiabilidade.

Para isso, o surgimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) foi decisivo para possibilitar a integração do processo comunicacional aos indivíduos no século XXI. O sociólogo Giddens (2008, p. 475) identificou que a nova ordem global originada no final do século vinte, denominada internet, propiciou a criação de um ciberespaço, “espaço de interação formado pela rede global dos computadores que compõem a Internet”. Com isso, as relações sociais foram se modificando e se adaptando aos novos paradigmas, aos quais as pessoas passaram a ser expostas no cotidiano.

Através dos recursos tecnológicos, foram criados novos instrumentos de comunicação que permitiram a interação, o diálogo e a conexão direta entre organizações e seus públicos. Isso é reflexo da nova concepção da comunicação denominada Web 2.0 (CONSTANTINIDES e FOUNTAIN, 2008; CORRÊA et al., 2013) que refuta o papel de passividade do receptor e consagra a função cooperativa e participativa dele na dimensão comunicacional. Firma-se assim um elo de contribuição mútua entre as instituições e seus usuários.

Nessa era da informação e do conhecimento, os sites de redes sociais (AGUIAR, 2008; PEREIRA e BORGES, 2012), melhor tradução da expressão em inglês “Social Network Sites – SNSes –, são bons exemplos das novas ferramentas introduzidas no departamento de comunicação das organizações públicas brasileiras (TRAININI e TORRES, 2014). Esses canais, a exemplo do Facebook, Instagram, Twitter, Youtube e blogs, alteraram profundamente a forma de se conceber a comunicação nas instituições do país. Foram introduzidas algumas características da internet ao processo comunicacional, a exemplo da interatividade e da dinamicidade nas trocas de informação.

Vale ressaltar que a adoção de sites de redes sociais na comunicação das organizações privadas ocorre há mais tempo, de forma mais consistente e com resultados demonstrados nos negócios, na competitividade empresarial e na consolidação da marca institucional. Somente mais recentemente, os órgãos públicos despertaram para a necessidade da inovação comunicacional como forma de modernização das estratégias comunicacionais e consequente melhoria do relacionamento com os usuários/cidadãos.

Em termos de estratégia organizacional na esfera pública, compreende-se desde a definição das políticas a serem implementadas no âmbito institucional, até a promoção de um debate amplo com os diversos atores envolvidos. Pretende-se, desse modo, direcionar a ação na formulação de políticas ou no comprometimento dos trabalhadores (NEVES, 2002). Indo além, pode-se conceber a estratégia da organização como uma “(...) visão para o futuro, escolha entre cenários possíveis, alvos e objectivos estratégicos (...) e caminho ou percurso delineado com vista àqueles objectivos (...)” (Ibid., p. 59).

Acrescente-se a isso o fato de que as instituições contemporâneas precisam definir suas estratégias organizacionais, as quais equivalem ao componente elementar na coordenação das operações executadas por seus integrantes, de modo que se assegure seu bom desempenho

quanto à consecução de resultados favoráveis. Essas estratégias também são consideradas os arquétipos de comportamento organizacional que surgem ao decorrer do tempo (PINTO, 2012).

Nesse contexto, o processo de inovação da comunicação organizacional está provocando, portanto, o robustecimento das estratégias comunicacionais no setor público. Como pode ser observado, a internet tem grande participação no aperfeiçoamento das práticas de gestão. Verifica-se, com isso, que desprezar os novos elementos advindos da tecnologia nos dias atuais pode resultar em falhas administrativas e na realização de atividades reacionárias no ambiente organizacional, na contramão do que se exige da Nova Administração Pública (NAP).

Dessa forma, esse trabalho fez um diagnóstico da evolução dos instrumentos comunicacionais utilizados no âmbito da Assessoria de Comunicação (Ascom) da Universidade Federal de Sergipe (UFS), localizada no Campus de São Cristóvão (SE), desde o ano de 2006 até 2017. A pesquisa englobou, portanto, os aspectos comunicacionais adotados na mencionada Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) e sinalizou a capacidade de renovação da estratégia comunicacional da UFS frente à necessidade de aperfeiçoamento das técnicas exigidas pelos gestores, pelos públicos internos e também pela sociedade.

Para tanto, mostrou-se como ocorreram as mudanças na Ascom ao longo dos anos, evidenciando a maneira como foram aplicados os novos canais de comunicação e a forma como eles são geridos na UFS. Dessa forma, verificou-se se o sistema de comunicação da Universidade está na desejada direção do vanguardismo comunicacional.

1.1 Contextualização e Problemática

Assim como reconheceu Castells (1999), a sociedade contemporânea está sendo transformada em diversos aspectos – políticos, sociais, econômicos, culturais, tecnológicos – e o cerne dessas modificações consiste na atual revolução das tecnologias da informação, processamento e comunicação. O cidadão do século XXI está mais próximo às TICs, o que se reflete numa nova forma de se relacionar com as pessoas e também com as organizações.

Submersas nesse contexto tecnológico, as instituições públicas e privadas sofreram uma mudança paradigmática, através da qual novas diretrizes foram implementadas no sistema de gestão e na forma de lidar com seus públicos. A área da comunicação nas organizações, que

antes era dispersa e sem controle das ações, foi amplamente impactada e, com isso, precisou inserir em suas políticas recursos tecnológicos considerados “de ponta” para realizar sua tarefa de forma profícua, com melhores resultados e permitindo o intercâmbio de informações com seus públicos.

A Universidade Federal de Sergipe é a maior Instituição Federal de Ensino Superior do Estado de Sergipe. Nos últimos anos, passou por um processo de crescimento acentuado no número de cursos¹ e de alunos², o que fez com que surgissem problemas na instituição nas esferas estrutural, acadêmica e, sobretudo, comunicacional. Esse fenômeno trouxe a necessidade de ampliação da comunicação organizacional com os servidores – técnicos administrativos, professores –, com a classe discente e com a sociedade. A demanda por novos canais de comunicação tornou-se evidente, uma vez que se exigiu maior eficiência no processo comunicacional.

A Assessoria de Comunicação (Ascom), órgão responsável pelo planejamento, execução e acompanhamento da estratégia de comunicação da UFS, está encarregada do desenvolvimento de ações que qualifiquem a dimensão comunicacional da IFES e que ampliem o número de receptores (público) do conteúdo informacional. Pode-se verificar no Regimento Interno da Reitoria da UFS³, por exemplo, que a Ascom é órgão responsável pela divulgação e relacionamento da instituição com a comunidade universitária e fora dela, devendo, entre outras atribuições, elaborar e executar o plano de divulgação da instituição de ensino e preparar e distribuir o noticiário da Universidade e avaliar sua repercussão.

Diante desse panorama, infere-se que a comunicação na Ascom não pode estar desconexa às novas concepções comunicacionais adotadas na sociedade contemporânea. Necessita ser formulada de acordo com os avanços tecnológicos constantes e com as demandas dos cidadãos, cada vez mais exigentes quanto seus papéis na construção da notícia, das informações e da comunicação em geral.

¹ Segundo dados do Anuário Estatístico da UFS. No ano de 2000, foram registrados 98 cursos presenciais de graduação ofertados pela UFS, enquanto que no ano de 2016, já eram 113. Disponível em: <<http://indicadores.ufs.br/pagina/20145-anuario-estatistico-da-ufs>>. Acesso em 04 mar. 2018.

² Segundos dados do Anuário Estatístico da UFS. No ano de 2000, foram ofertadas 1.745 vagas para ingresso na graduação da UFS e havia 9.683 alunos matriculados, enquanto que no ano de 2016, o número de vagas disponibilizadas subiu para 5.720 e havia 24.984 discentes matriculados.

³ Resolução 003/2014-CONSU, artigos 173 e 174.

O que se percebe, no entanto, é que a UFS ainda não se consolidou como instituto comunicacional de alto nível, que possa servir de modelo para outras instituições no Estado de Sergipe. O uso de ferramentas digitais nas políticas comunicacionais da Universidade é incipiente e sem uniformidade. Além disso, o processo de implantação desses meios na organização é considerado moroso. Por isso, torna-se fundamental a revisão dos processos modernizadores dessa área e dos instrumentos utilizados no dia a dia do ambiente organizacional.

Mesmo sendo reconhecida como pilar da administração, a estrutura comunicacional da Universidade Federal de Sergipe ainda não está se desenvolvendo, de maneira plena, com as ferramentas digitais mais modernas, a exemplo dos populares sites de redes sociais.

Esse cenário revela que, apesar da evolução dos canais digitais de comunicação na sociedade, os departamentos de comunicação no setor público estão à mercê nesse processo de inovação exigido no século XXI. Nessas instituições, ainda são verificadas ferramentas que não refletem a melhoria tecnológica e comunicacional dos últimos anos, fragilizando assim a magnitude e a eficiência dessa área.

Parte-se do pressuposto que a UFS, mesmo sendo a maior Instituição Federal de Ensino Superior do Estado de Sergipe, ainda possui um rol de instrumentos comunicacionais on-line inexplorados ou subutilizados, os quais podem auxiliar no processo de comunicação com seus públicos interno – servidores técnicos administrativos, professores, terceirizados, prestadores de serviços etc. – e externo – mídia, a sociedade em geral.

Essa modernização das práticas comunicacionais se reflete no nível de relacionamento estabelecido entre a instituição e os cidadãos. O sucesso das estratégias comunicacionais numa instituição pública está vinculado não somente ao bom gerenciamento da estrutura comunicacional, como também à percepção de que os novos canais on-line de comunicação são indispensáveis para o atingimento dos objetivos institucionais.

Diante dos elementos enunciados, a questão de pesquisa que embasa este trabalho é a seguinte: “Como se deu o processo de inovação da comunicação organizacional no âmbito da Assessoria de Comunicação da UFS, no período compreendido entre os anos de 2006 e 2017, com a inserção dos sites de redes sociais?”.

1.2 Objetivos

De acordo com Gonçalves (2008), os objetivos revelam o propósito de uma produção científica, ou nas palavras do professor, dizem respeito “(...) a meta que se pretende atingir com a elaboração da pesquisa”. Através dos objetivos, torna-se evidente o que um pesquisador deseja realizar na prática. A definição adequada desses tópicos facilita o processo de tomada de decisões quanto aos aspectos da metodologia de pesquisa adotada para chegar aos resultados pretendidos. Distinguem-se em dois tipos de objetivos em um trabalho científico: os objetivos gerais e os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral pode ser definido como o mais amplo e abrangente de determinada pesquisa. Como explicou Gonçalves (2008), ele possui as metas de longo alcance, que se traduzem nas contribuições que se pretendem oferecer com a realização da pesquisa. É ainda a finalidade maior do pesquisador no processo de obtenção de uma resposta ao seu problema de investigação.

Diante do exposto, nesta pesquisa apresenta-se o seguinte objetivo geral:

- Fazer um diagnóstico do processo de inovação da comunicação organizacional desenvolvida no âmbito da Assessoria de Comunicação (Ascom) da Universidade Federal de Sergipe (UFS), no tocante às ferramentas de comunicação utilizadas, destacando a implantação dos sites de redes sociais.

1.2.2 Objetivos Específicos

Definem-se como o conjunto de metas específicas que auxiliará no alcance do objetivo geral. Gonçalves (2008) cita que os objetivos específicos deverão estar cuidadosamente orientados para a obtenção do propósito maior da pesquisa.

Portanto, foram enunciados nesta pesquisa os seguintes objetivos específicos:

- Levantar as ferramentas e práticas definidas na estratégia de comunicação da UFS, a partir do ano de 2006, nas atividades da Assessoria de Comunicação (Ascom/UFS);
- Pesquisar as ferramentas introduzidas, especialmente as vinculadas aos sites de redes sociais, na comunicação organizacional da Universidade, juntamente com os novos métodos de trabalho;
- Relacionar as ferramentas de comunicação tradicionais àsquelas implementadas mais recentemente, de forma a evidenciar a trajetória de modernização dos meios de comunicação e das práticas comunicacionais;
- Elaborar sugestões de caminhos inovadores na política comunicacional com a introdução de novos meios de comunicação institucional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo se refere à fundamentação teórica que apresenta os conceitos essenciais ao entendimento da dinâmica da comunicação organizacional de uma organização pública brasileira. A seção está dividida em sete tópicos, sendo que o primeiro deles trata da Administração Pública contemporânea, sua história e seus princípios. O segundo tópico aborda o tipo de organização sob a concepção sistêmica, na qual se baseia o presente estudo. Os tópicos seguintes versam sobre o papel da comunicação em organizações, sua importância e seus elementos, o conceito de comunicação organizacional integrada, seu processo de desenvolvimento e seus aspectos. Em seguida, tratou-se do uso da comunicação pública, suas abordagens e concepções. Por fim, houve uma breve reflexão sobre o processo de evolução tecnológica e o surgimento das novas ferramentas de comunicação.

2.1 A Administração Pública brasileira do século XXI

A Administração Pública do século XXI (MADUREIRA e RODRIGUES, 2006; OLIVEIRA, 2009; BITENCOURT NETO, 2017), conhecida também como Nova Administração Pública (NAP) ou ainda Gestão Pública Contemporânea, tem sua história escrita no Brasil a partir das grandes mudanças ocorridas no Estado moderno desde a segunda metade do século XX. A imperiosa reconfiguração do papel do Estado, segundo Bresser (1998), serviu para o abandono da proteção axiomática de suas economias frente à competição internacional. A nova função do Estado passou então a estar relacionada à abertura de mercados e ao incentivo da competitividade da economia nacional no cenário mundial. Para isso, foi necessário aperfeiçoar a governança do Estado para torná-la mais eficiente e efetiva em suas ações em benefício da sociedade.

Abrucio (2007) explica que as iniciativas de cunho reformista adotadas em meados dos anos 1990, durante a gestão do presidente Fernando Henrique Cardoso, inseriram alguns aspectos à gestão pública brasileira, a exemplo do aperfeiçoamento da *civil service reform*, da reorganização do *management* governamental na esfera federal e do fortalecimento das carreiras de Estado, entre outros. Além disso, a meritocracia foi estimulada por meio de concursos públicos e de cursos de capacitação da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), fundação federal que nasceu com mais vigor e notoriedade.

Ademais, a normatização do princípio da eficiência entre os pilares do direito administrativo, através da Emenda constitucional nº 19, constituiu instrumentos essenciais na criação de referências de otimização das políticas. Nesse sentido, Bitencourt Neto (2017, p. 219) categoriza a Administração eficiente como uma das características gerais da administração do início deste século e como fator de legitimidade das medidas adotadas perante a sociedade.

Os métodos de gestão utilizados precisam passar pelo crivo de eficiência e da adequação aos problemas institucionais. Como existem muitos interesses em jogo e a sociedade contemporânea está cada vez mais complexa, torna-se impositivo um controle qualitativo da condução administrativa, como forma de assegurar maior anuência pelos cidadãos e “viabilizar vertentes de sua legitimação democrática” (BITENCOURT NETO, 2017, p. 219).

Ao tratar do tema eficiência, Bitencourt Neto (2017, p. 221) ainda procurou dar a definição desse princípio da administração pública na seguinte orientação: “é conceito pluridimensional, englobando, para além da economicidade (relação custo-benefício, otimização de meios), a eficácia (realização adequada de fins prefixados) e a celeridade”. O autor explica ainda que a consagração de um Estado de bem-estar, ou seja, voltado para os cidadãos, torna imperativo o preceito da eficiência nas atividades administrativas de forma ampla.

A crítica enfática ao sistema organizacional burocrático se revelou outro ponto forte na constituição das bases da nova administração pública. Concebido ideologicamente pelo sociólogo Marx Weber, o modelo burocrático, que surgiu no século XIX, tinha por premissas básicas o combate à corrupção e a superação da cultura nepotista do patrimonialismo (SILVA et al., 2017). A concepção burocrática era focada nos processos, e conduzida através do poder racional-legal, da impessoalidade e da hierarquia funcional. Porém, como advertiu Secchi (2009), esse modelo se mostrou inadequado para as instituições contemporâneas em decorrência de sua ineficiência, morosidade, estilo autorreferencial e seu descolamento das demandas dos cidadãos.

É nessa perspectiva que ocorre a remodelagem da Administração Pública brasileira, com a apresentação de dois modelos que incorporam dispositivos para o aperfeiçoamento da gestão das organizações públicas: a administração pública gerencial (APG) – outra designação para a NAP – e o governo empreendedor (GE) (SECCHI, 2009).

De acordo com Secchi (2009), a AGP é um modelo normativo pós-burocrático com o objetivo de promover a reestruturação da gestão pública, que precisa estar alicerçado em três princípios basilares: a eficiência, a eficácia e a competitividade. Andion (2012) evidencia mais uma vertente do movimento da NAP, ao caracterizá-la como um grupo de abordagens que pretende aplicar os princípios do mercado e a lógica empresarial na área da gestão pública em diversos países. Destaca ainda que esse pode ser compreendido como um paradigma normativo, constituído por algumas teorias complementares, que permitem um entendimento da esfera pública e seu funcionamento, com base em concepções mercadológicas.

Esse novo perfil da administração pública gerou impactos acentuados nas organizações contemporâneas, principalmente devido à adoção de aspectos técnicos e gerenciais no plano administrativo. Nesse ambiente em transição, tornou-se imprescindível a revisão organizacional, não só do ponto de vista funcional como também cultural.

A cultura do *management* adquiriu *status* de destaque nas instituições públicas, contribuindo com uma série de ideias e práticas modeladas na concepção gerencialista (PAES DE PAULA, 2005). Houve, dessa forma, o esvaziamento do neoconservadorismo de cunho político, sendo gradualmente substituído por medidas consideradas progressistas, com enfoque na modernização e na excelência.

Com isso, as organizações públicas foram absorvendo gradativamente um conjunto de características já adotadas no setor privado. Paes de Paula (2005, p. 53) enfatiza que essa fase gerencialista cristalizou a crença de que as “técnicas e práticas da administração de empresas podem e devem ser aplicadas ao setor público”. No entanto, conforme cita Matias-Pereira (2016, p. 31), não se deve negligenciar a natureza pública dessas organizações, sendo “regidas pela supremacia do interesse público e pela obrigação da continuidade da prestação do serviço público”. Evidenciava-se assim que, para que haver a pretendida permeabilidade dos métodos empresariais ao universo organizacional público, eram necessárias adaptações nos instrumentos e em suas aplicabilidades, em virtude de a essência das organizações públicas ter cunho notadamente divergente do ramo privado.

Dessa maneira, a avaliação das práticas organizacionais passou a ser auferida com regularidade como vetor da condução administrativa. A especialização das atividades também deixou de acontecer em situações isoladas na orquestração administrativa para se tornar um procedimento mais frequente no dia-a-dia organizacional, o que exigiu maior

comprometimento aos objetivos institucionais e às políticas de treinamento e capacitação de pessoal. Além disso, a atenção dos gestores foi alocada para os resultados das ações realizadas no âmbito das instituições públicas, propiciando o instituto da gestão por resultados. Segundo Abrucio (2007, p. 83):

A gestão por resultados é hoje a principal arma em prol da efetividade das políticas públicas. Para tanto, é preciso orientar a administração pública por metas e indicadores. Embora estes já tenham sido introduzidos em algumas experiências brasileiras, o seu uso ainda é bem restrito, pouco conhecido do público e, pior, de pequena assimilação junto à classe política. Esta revolução gerencial dependerá, portanto, de um convencimento dos diversos atores políticos e sociais sobre a necessidade de se adotar este novo modelo de gestão. (ABRUCIO, 2007, p. 83)

A Administração Pública do século XXI evidenciou, sobretudo, uma característica preponderante: a busca pela qualidade e excelência dos serviços oferecidos aos cidadãos (SILVA et al., 2017). A implementação de determinados princípios – desburocratização, descentralização, transparência, *accountability*, ética, profissionalismo, competitividade e enfoque no cidadão (PIMENTA, 1998) – ao sistema de gestão pública passou a atribuir às pessoas o protagonismo das ações e das políticas públicas.

Sobre esse fluxo de transição na concepção da administração pública mundial e especialmente brasileira, Martins (2014) o denominou de revolução gerencial e apontou como características genéricas algumas já citadas por Pimenta (1998), mas contribuiu com a enunciação de outras: o caráter estratégico, a flexibilidade, o desempenho crescente, a competitividade interna e externa, o direcionamento estratégico e a transparência e cobrança de resultados. Para o pesquisador, a revolução gerencial foi capaz de garantir uma série de ensinamentos, no sentido de que a burocracia pública é gerencialmente melhorável e também no quesito da inserção social.

No estudo de Martins (2014, p. 71), ainda são apontadas a modernização gerencial e a inserção social como requisitos para que as instituições do setor público no Brasil atinjam a excelência. O autor reforça que a “tendência de inserção social está perfeitamente coadunada com a tendência de consolidação de um padrão de representação de interesses sociais em bases neocorporativas”.

Já no que se refere ao governo empreendedor, como delimitou Martins (2014), trata-se da assimilação do chamado empreendedorismo público à administração de organizações

públicas. Esse tipo de empreendedorismo está fundamentado no uso de técnicas utilizadas originalmente pelo setor empresarial, a exemplo da reengenharia, gestão da qualidade total, redimensionamento, entre outras. O argumento para tal inserção está ligado às sucessivas pressões pela melhoria dos serviços e pela redução das despesas, através da racionalização de recursos financeiros, humanos, técnicas de reaproveitamento, etc.

Secchi (2009) expõe, de forma resumida, os 10 ordenamentos do GE para que uma organização supere suas características burocráticas e se torne em uma organização pública racional e eficaz: governo catalisador (com união de forças e junção de diversos setores e atores em sua formulação); governo que pertence à comunidade; governo competitivo (com instrumentos de competição entre as organizações, inclusive com as privadas); governo orientado por missões; governo de resultados (administração por objetivos); governo orientado ao cliente/usuário; governo empreendedor (com esforços para aumento de seus ganhos financeiros); governo preventivo (com planejamento estratégico para se antecipar a problemas iminentes); governo descentralizado; e governo orientado para o mercado (com adoção de linhas mercadológicas).

Faz-se preciso ressaltar que tanto a AGP/NAP, quanto o GE são frequentemente denominados de *managerialism* ou gerencialismo, nos estudos organizacionais contemporâneos (SECCHI, 2009).

Diante desse quadro conceitual, deram-se as mudanças na concepção de Estado, o que promoveu a transformação das organizações públicas, com princípios, modelos e práticas mais modernos. Esse novo modo de conceber a gestão pública está em evidência na sociedade contemporânea e sua disseminação está ocorrendo de forma intensa, mesmo que sem uniformidade. Cada vez mais instituições se apropriam dos elementos da NAP e do GE, o que pode refletir no aprimoramento nas ações e nas políticas desenvolvidas no âmbito público.

Com esse panorama, tratou-se de incluir à discussão a participação da comunicação no processo gerencial da administração pública. A atividade, que anteriormente podia ser considerada secundária à gestão, ganhou mais visibilidade, prestígio e reconhecimento nos últimos anos. No próximo tópico, tratou-se de trazer um breve ensaio sobre as organizações contemporâneas e sobre a comunicação na sociedade atual e seus reflexos no século XXI.

2.2 A Organização contemporânea

Contextualizar os aspectos das organizações é fundamental para a compreensão da dimensão analisada, uma vez que tal vocábulo traz diversos conceitos e concepções que merecem nosso destaque. Essas teorias são, por vezes, complementares e, em outros casos, antagônicas, podendo haver confusão no entendimento da perspectiva analítica utilizada. Então se debruçou sob os aspectos organizacionais e, em seguida, foram trazidas as contribuições da comunicação, seus princípios e abordagens.

A organização da pós-modernidade, num sentido amplo, pode ser conceituada pela constituição social estruturada para se conseguir objetivos predeterminados (MATIAS-PEREIRA, 2016, p. 15). Enquanto que, pela abordagem sistêmica, concebe-se organização como uma estrutura sociotécnica formada por dois elementos: “o subsistema social, que inclui as variáveis humanas, e o subsistema técnico, no qual se privilegiam os recursos tecnológicos”. Essa teoria de sistemas é corroborado por Seabra (2001, p. 21), segundo o qual “uma organização interage externamente com o ambiente, e seus componentes organizacionais internos (subsistemas) interagem entre si”.

Nas palavras de Seabra (2001, p. 22), pode-se inferir que a concepção abordada proporciona a maleabilidade das organizações, de acordo com as demandas sociais e institucionais vigentes, observando sempre o objetivo primordial da organização. Vê-se que a sobrevivência de uma organização, num mercado cada vez mais competitivo, depende de mudanças nos ambientes interno e externo. Consagra-se assim o caráter da adaptabilidade organizacional frente às necessidades atuais da sociedade.

Desse modo, compreende-se a organização como um conjunto de diferentes atividades coordenadas com o propósito de efetuar operações planejadas com o ambiente (MATIAS-PEREIRA, 2016). Além disso, essas organizações são frutos de uma série de estímulos advindos do ambiente (input) que resultam na geração de um resultado, que é devolvido ao ambiente (output) (SEABRA, 2001).

A teoria de sistemas sofreu algumas críticas na literatura. A principal delas dá conta de que tal concepção promove um alto grau de abstração, de pouca aplicação no mundo real. Porém, como disse Seabra (2001, p. 22), essa crítica não combaliu a utilidade prática da teoria de sistemas. Por isso, complementou: “(...) o enfoque sistêmico facilita o entendimento do

processo como um todo e proporciona o arcabouço geral no qual modelos mais específicos podem ser aplicados”.

Já na definição de Matitz e Vizeu (2012), o léxico “organização” equivale ao sentido de ação combinado ao de processo. Nesse caso, notou-se o uso do radical “organismo”, de origem biológica, que pode ser conceituado como um sistema vivo composto por partes ligadas umas às outras que trabalham juntas para manter um todo unitário. O organismo possui atribuições e funções diversas, mas sua finalidade é única, comum ou coesa.

Nascimento (2009, p. 572), por sua vez, sinaliza que organização é um sistema de cooperação, com prazo de atuação indefinida, onde são produzidos bens e serviços, onde são estabelecidas a divisão de trabalho e as relações de poder. Realça-se ainda o caráter contínuo das organizações em seu estudo. Metaforicamente, o autor fez uma comparação ao citar que é “o caso, aliás, da própria pessoa, composta de células que morrem e são substituídas sem que ela deixe de existir”.

Diante desses elementos, ressaltamos que essa pesquisa baseia-se no entendimento que a organização é um sistema vivo, dinâmico e atrelado às necessidades e exigências do usuário-cliente. Em outras palavras, ela não pode ser um componente estável, rígido e alheio ao ponto de vista dos cidadãos que dela dependem. Esse processo de transformação continuada é uma condição elementar para sua existência, sem nunca esquecer os seus objetivos institucionais. Portanto, atrelou-se à teoria de sistema, vista como uma concepção que permite o entendimento da inovação e das adequações pertinentes no contexto organizacional.

2.3 A Comunicação nas Organizações do Século XXI

A percepção da importância da comunicação nas organizações contemporâneas é processo crescente. Como a comunicação solidificou-se como um dos pilares das organizações públicas e privadas, sua participação no processo administrativo não está limitada à mera “transmissão de informações”, mas está diretamente atrelada à gestão estratégica das organizações, em sentido amplo (TAVARES, 2010). Isso que dizer que, ao relegá-la ao descaso ou a segundo plano, as organizações podem ser expostas a um ambiente com baixa competitividade e sem interação comunicacional com seus públicos interno, tais como

trabalhadores, prestadores de serviço, entre outros, como também externo, como clientes, consumidores/usuários em potencial, enfim, a sociedade em geral.

As organizações, nas palavras de Tavares (2010), precisam estabelecer um elo comunicativo com seus públicos por algumas razões: a apresentação de um novo produto ou serviço, ou por questões específicas, a exemplo da comunicação com os meios de comunicação – a mídia –, com a intenção de se obter notícias e publicidade. Para o autor, a melhor forma de se atingir os públicos-alvo consiste em ter uma estrutura de comunicação preparada para tais fins.

Portanto, repensar a área de comunicação nas organizações, qualificando os serviços e aprimorando as práticas existentes consiste no lançamento de bases organizacionais sólidas para o desenvolvimento corporativo. Grande parte das empresas privadas já percebeu o potencial da comunicação nos negócios, em sua competitividade, na forma de lidar com o mercado em transição. Como expôs Cardoso (2006, p. 1125), a “informação e os processos de comunicação sempre estiveram presentes na evolução das estratégias empresariais e na própria evolução das organizações”. Por isso, tratou-se de reforçar as estruturas e as políticas de comunicação.

Gamboa (2006, p. 204) compreende a comunicação como fator condicionante à própria existência da organização. No entendimento da autora, as “empresas que não conseguirem agilidade e eficiência na comunicação com seus públicos perderão sua produtividade e não sobreviverão”. Por esse motivo, sugere que as organizações promovam modificações em suas culturas internas, de modo a se adequar à nova realidade de um mercado globalizado.

Ao analisar o contexto organizacional, Mainieri (2013, p. 531) revela que, além da questão informacional nas corporações brasileiras, evidencia-se o maior interesse sobre a capacidade comunicacional das instituições. Porém, o autor chama a atenção para o fato de que “o informacional e o comunicacional sejam faces de uma mesma moeda”. Isso significa que os dois elementos – a informação e a comunicação – estão, de certa forma, imbricados de tal modo que um se confunde com o outro.

Robbins, Judge e Sobral (2010) atribuíram quatro funções básicas para a comunicação dentro de um grupo ou de uma organização: (a) controle, (b) motivação, (c) expressão

emocional e (d) informação. O poder de controle da comunicação atua sobre o comportamento dos indivíduos de várias formas, a exemplo das regras de hierarquia e das políticas organizacionais. Já a motivação é facilitada no momento em que se esclarecem os funcionários a respeito do que se deve fazer e de que forma, a título de exemplo. O aspecto seguinte diz respeito à expressão emocional que ocorre nas interações sociais dentro da organização, por meio da exposição de sentimentos e da satisfação de necessidades sociais. Por último, a função informacional que serve de subsídio para conduzir a tomada de decisões. Todas as funções apresentadas são igualmente importantes, não havendo sobreposição de uma sobre outra.

A comunicação põe em evidência os avanços da gestão seja pública ou privada, contribuindo com a divulgação das mudanças nos ambientes interno e externo. Em outras palavras, ela pode ser utilizada como fator de intensificação da reformulação administrativa e contribuir na explicação e no entendimento das novas práticas a serem implementadas. Cardoso (2006, p. 1126) diz, no entanto, que se deve sobrepujar:

(...) as fórmulas superadas que estão comprometidas com a racionalidade instrumentalizada e o monopólio da verdade, para que se alcancem formas de colocar o ser humano em pauta, valorizando a capacidade criadora do indivíduo, sem desprezar a subjetividade e a afetividade, e vendo a organização como resultado de um processo dialógico com o meio ambiente.

No que se refere especificamente às organizações públicas, o processo de reconhecimento da comunicação na gestão foi mais tardio e moroso, porém com reflexos significativos na condução administrativa das mesmas. Consequentemente, assim como nas empresas, essa área transformou-se em carro-chefe aos olhos de muitos gestores, que perceberam a necessidade de valorizar e potencializar os estudos sobre os efeitos da comunicação nas organizações públicas.

Por essa razão, houve a reafirmação do caráter estratégico da comunicação no processo de administração organizacional. Esse segmento sedimentou-se como parte integrante da gestão e como mola propulsora das políticas públicas desenvolvidas nas instituições. Assim como identificou Sechi (2014, p. 111), a importância da comunicação foi apoiada pela reformulação de suas funções, “exercendo papel de controle sobre a esfera política e a atuação da administração pública, realizando jornalismo investigativo, denunciando corrupção e apontando as melhores práticas”.

Pode-se dizer que as atribuições da comunicação são contributivas para a solidificação das democracias contemporâneas, por meio da difusão de informações. Com isso, constitui-se o entendimento de que a comunicação em todas as esferas da sociedade, inclusive nas organizações, se estabelece como condição para manutenção da própria democracia.

A prática comunicacional nas organizações superou a concepção dada por Terciotti e Macarenco (2009, p. 2), entendida como o “ato de compartilhar informações entre duas ou mais pessoas, com a finalidade de persuadir ou de obter um entendimento comum a respeito de um assunto ou de uma situação” e consolidou-se como um instrumento institucional de difusão de conteúdos tanto com o seu público interno, como com a sociedade, com o propósito de alcançar objetivos específicos. Houve assim o reforço da potencialidade das estratégias comunicacionais como elemento para a melhoria da gestão organizacional.

Mesmo diante de tantos elementos que demonstram a sua importância na esfera administrativa, a comunicação não foi revalorizada nas instituições de forma uniforme. Ao contrário, ainda hoje existem gestores que desconhecem o potencial dessa área de conhecimento no processo de gestão. Outros ainda não compreenderam plenamente a relevância dessa atividade administrativa na obtenção dos objetivos estratégicos da organização.

Os gestores públicos necessitaram modificar suas condutas em relação à área da comunicação, atribuindo-lhe o devido grau de relevância e robustecendo sua posição estratégica no contexto organizacional. Nesse sentido, foram atribuídos parâmetros gerenciais para o planejamento, execução e acompanhamento das estratégias comunicacionais. Segundo Angeloni (2010), esse fenômeno se deu especialmente em razão da busca por maior eficiência da comunicação realizada nas organizações, criando um novo paradigma no setor público.

Visto isso, a comunicação organizacional será o próximo tópico a ser abordado, onde serão explanadas as concepções mais utilizadas na área e seus aspectos no campo dos estudos organizacionais.

2.4 A Comunicação Organizacional: aspectos e funções

Com o reconhecimento de sua capilaridade no contexto das organizações, a comunicação conquistou o posto de sistema central no processo de gestão. Os estudos sobre os

impactos das práticas comunicacionais no âmbito organizacional foram assim estimulados no campo das ciências sociais. Além disso, eles também receberam expressivas contribuições das ciências humanas, que adotam a perspectiva de aprendizagem enquanto fenômeno social e, simultaneamente, como conglomerado de experiências humanas multidimensionais (CAVALCANTE, 2007).

Esse percurso revela a multidisciplinaridade em que a área da comunicação organizacional está submersa, recebendo contribuições da Administração, de um lado, e do campo da comunicação social, de outro. Mas não para por aí, pois, segundo Cavalcante (2007), essa área temática também abriga elementos da sociologia, da psicologia, da antropologia, da psicanálise, da economia, enfim, de diversas áreas de conhecimento. Torna-se, desse modo, uma dimensão de estudo muito rica e profícua.

Ao tratar de sua definição, Cavalcante (2007, p. 3) convencionou, de forma simplificada, que comunicação organizacional consiste no agrupamento das mais diversas formas “de troca de informação, influência, representações e simbologias, que ocorrem voluntária e involuntariamente entre as organizações e seus públicos internos, híbridos e externos, de maneira intrínseca e atuação no ambiente social”.

Segundo Vieira (2004, p. 37), a comunicação organizacional pode ser instrumento para auxiliar na filosofia institucional da administração, atendendo a esta necessidade da organização, devendo ter como finalidade primordial a função de servir ao interesse público. Conceitualmente, o autor acrescenta que essa área compreende “um grupo complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para reforçar as idéias e a imagem organizacional junto aos seus públicos de interesse ou (...) à opinião pública”. Esse mesmo entendimento é corroborado por Araújo (2008), o qual alega que as organizações desejam associar seus nomes a bons temas, consolidando a imagem institucional e criando condições favoráveis para uma boa reputação e credibilidade.

O poder da comunicação e da mídia sobre a sociedade contemporânea é incontestável (KUNSCH, 2007) e substancial. De modo correlacionado, essa influência ocorre dentro das estruturas organizacionais. Por essa razão, pode-se definir a comunicação nas organizações como um processo social básico e como um fenômeno abrangente que atinge todas as áreas de um sistema ou organização.

Para Kunsch (2008, p. 107), as organizações contemporâneas somente alcançarão o objetivo de encontrar o equilíbrio entre os seus interesses e os de seus públicos através de “bases conceituais, técnicas e meios específicos, dentro de uma filosofia de Comunicação Organizacional Integrada”. A autora ainda explica que vários aspectos permeiam o estudo da Comunicação Organizacional, em razão de sua magnitude e sua abrangência:

(...) Como disciplina acadêmica, estuda como fenômeno comunicacional o agrupamento de pessoas que integram uma organização e que a ela se ligam em torno de uma cultura e de objetivos comuns. Busca compreender todo o sistema, funcionamento, processos, fluxos, redes, barreiras, meios, instrumentos, níveis de recepção da comunicação que é gerada no dia-a-dia da vida organizacional e as implicações que estão imersas nesse contexto. Analisa ainda as manifestações e expressões discursivas que se configuram nas diferentes modalidades comunicacionais para se relacionar com os agentes ou grupos internos e externos da organização, isto é, os públicos, a opinião pública e a sociedade (...). (KUNSCH, 2008, p. 113)

Angeloni (2010) classificou a comunicação integrada como um novo paradigma das organizações, que se fundamenta na união de estratégias, ações e produtos da comunicação institucional, interna e de marketing, no intuito primacial de desenvolver uma imagem única no relacionamento com os seus públicos. Destacou ainda que a comunicação organizacional integrada precisa ser baseada num processo dialógico produtivo e no planejamento conjunto entre os profissionais do departamento de comunicação e a administração superior da instituição.

De acordo com Baldissera (2011), a comunicação organizacional se configura como um processo construtivo e de disputa de sentidos no contexto das relações organizacionais. Ressalta, sobretudo, que a comunicação organizacional deve ser analisada através do paradigma da complexidade, ou seja, na perspectiva de sua diversidade de possibilidades e realizações. Portanto, não se devem fazer prognósticos simplistas, deterministas, direcionados ou sem considerar a multiplicidade de características dessa área. Para Baldissera (2011, p. 117), faz-se necessário atentar para vários fatores, tais como as constantes mudanças organizacionais, “os processos que mantêm a organização distante do equilíbrio; o estado de incerteza e de permanente desorganização/(re)organização (tensões, disputas, perturbações); a necessária interdependência ecossistêmica (outros sistemas e subsistemas) (...)”.

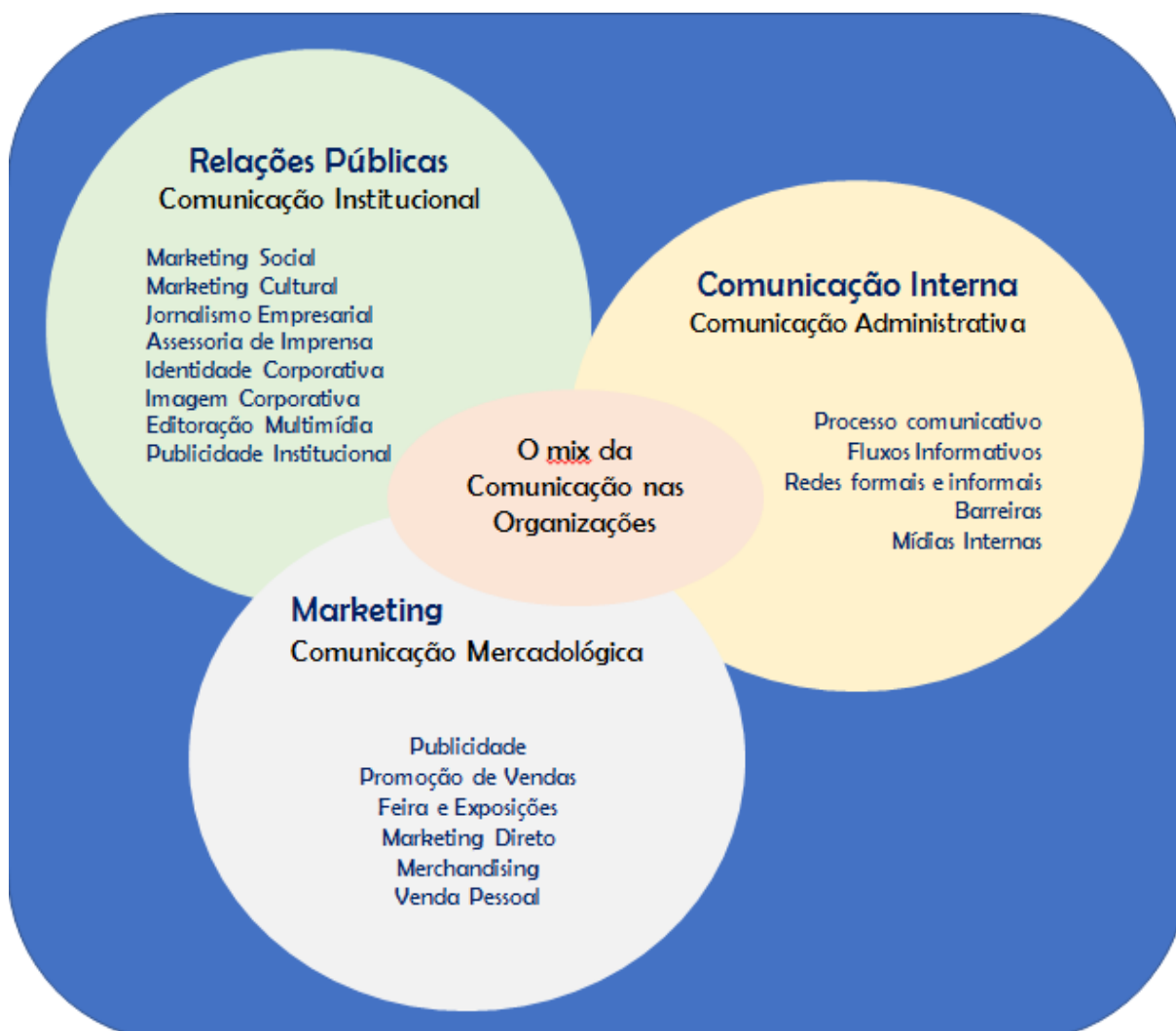
No ambiente formal, a comunicação atua para dar sentido e significado aos integrantes da organização e às redes de relacionamento, tais como fornecedores, prestadores de serviços, instituições conveniadas, entre outros, a respeito da administração organizacional, expondo as

políticas, as ações, os planejamentos, as prioridades, as pretensões e assim por diante (NASSAR, 2008). O processo de comunicação é o agente preponderante para que a organização estabeleça uma conexão com os diversos públicos e com a sociedade.

De acordo com Cardoso (2006), a informação e os processos de comunicação acompanharam o processo evolutivo das organizações, desde sua origem. Por esse motivo, procurou-se compreender a gestão estratégica das organizações, sob o prisma da informação e dos processos comunicacionais. O autor reconhece que, na atual era de transformações, as organizações são compelidas a procurar novos procedimentos de gestão em nome da competitividade. Cardoso (2006, p. 1125) reforça ainda o potencial da informação e da comunicação como ferramentas sólidas para a definição das forças estratégicas e para fortalecimento e integração das estruturas organizacionais. Para ele, é “por meio desses instrumentos que as organizações desenvolvem funções, tomam decisões e estabelecem contatos com clientes, fornecedores e parceiros”.

Quando se trata da comunicação organizacional integrada, percebe-se que este ramo da ciência se desmembra em três grandes áreas: Relações Públicas, Marketing e Comunicação Interna (KUNSCH, 2008). A área de Relações Públicas englobaria a Comunicação Institucional, enquanto que a do Marketing estaria responsável pelo campo da comunicação mercadológica. A Comunicação Interna, por sua vez, abarcaria a Comunicação Administrativa. A integração desses ramos resulta no *mix* da comunicação nas organizações, conforme disposto na Figura 1:

Figura 1 - O mix da comunicação organizacional integrada



Fonte: Kunsch (2008).

Cada um dos elementos que integram o mix da comunicação possui funções e naturezas diferenciadas no contexto organizacional. A Comunicação Institucional, por exemplo, busca estabelecer relações confiáveis e criar uma reputação positiva com todos os públicos e sua natureza é eminentemente institucional (KUNSCH, 2008). Já a Comunicação Mercadológica possui um caráter discursivo de âmbito mercadológico, em razão principalmente do seu objetivo de persuadir o consumidor para aquisição de bens ou serviços. A Comunicação Interna, por sua vez, engloba os interesses da instituição e as demandas informacionais dos públicos que compõem essa organização.

Ainda na visão de Kunsch (2008, p. 115), essas linhas comunicativas, na prática, se mesclam e se interligam, constituindo uma ampla dimensão comunicacional, buscando alcançar

a eficácia, a eficiência e a efetividade organizacional, “em benefício dos públicos e da sociedade como um todo e não só da organização isoladamente”.

Além do mais, a Comunicação Organizacional consolida-se como um componente estratégico da organização, deixando para trás as funções tática e operacional no processo de gestão. Isso significa que ela agrega valor às organizações, valorizando-a. Atua incisivamente no cumprimento da missão, no atingimento dos objetivos globais e no estabelecimento público dos valores relacionados à organização (KUNSCH, 2008).

Kunsh (2008) sugere ainda que os paradigmas organizacionais e comunicacionais precisam ser revistos e avaliados no processo de administração estratégica da comunicação organizacional. Além disso, pesquisas e auditorias devem ser inseridas nesse contexto. As instituições devem conhecer sua cultura organizacional com o objetivo de monitorá-la e adequá-la. Por fim, torna-se necessária a análise da importância do capital intelectual das organizações, o qual não pode passar despercebida.

Depois dessa breve explanação dos aspectos da comunicação organizacional na sociedade contemporânea, torna-se necessário elencar o conceito e os elementos da comunicação pública, aquela que deve ser exercida no âmbito do setor público. Em razão de seu caráter distinto da comunicação privada, ela deve ser tratada como uma modalidade comunicacional específica, que possui uma série de características peculiares no seu entorno.

Assim como a comunicação já está bem definida nas organizações empresariais, não se pode dar as costas para esse mesmo fluxo nas instituições públicas. Com a compreensão do papel da comunicação pública, as organizações públicas estarão aptas ao desenvolvimento de suas políticas comunicacionais baseadas nas estratégias institucionais, com o desempenho apropriado das ações e iniciativas de cunho coletivo e bem-estar social. O tópico seguinte terá como objetivo, portanto, trazer a construção teórica a respeito da complexidade da comunicação pública.

2.5 A Comunicação Pública: perspectivas e abordagens

O campo da comunicação é bastante vasto, rico e possui uma série de abordagens diferenciadas no meio científico. Uma dessas abordagens diz respeito à comunicação pública (CP), expressão polissêmica, com múltiplos significados a depender do autor e do contexto em que é utilizada (BRANDÃO, 2012; MAINIERI e RIBEIRO, 2012). Mas uma coisa está definida: essa designação determina uma área da comunicação que se opõe à comunicação privada ou concorrencial.

Enquanto que a comunicação privada apresenta um caráter mercadológico, voltado para as demandas das organizações empresariais, a CP tem sua origem, conceito e aplicabilidades direcionados ao setor público. Isso quer dizer que a forma de sua concepção comunicacional é diferenciada desde a sua gênese, com uma abordagem eminentemente pública.

Essa diferenciação inicial é crucial para se compreender que os rumos da comunicação no setor público, apesar de bastante próximos ao *modus operandi* do setor privado, seguem interesses abertamente opostos. Se por um lado, a finalidade comunicacional de uma organização privada está na captação de clientes, mercados e lucros, de outro, as instituições públicas devem se alinhar ao propósito da democratização informacional, levando conteúdos ao cidadão.

A noção da CP, para Brandão (2012), se identifica com outras cinco áreas diferentes de conhecimento e atividades profissionais. A primeira delas seria a conexão com a área da comunicação organizacional, ao considerar que a seriedade e a eficácia da comunicação nas organizações também sejam usufruídas no processo de construção da CP. Diante dessa concepção, a CP teria a intenção de atingir os diversos públicos para “vender – seja uma imagem, seja um produto, seja uma ideia, seja uma fé – e obter lucro financeiro, pessoal, em status ou poder” (BRANDÃO, 2012, p. 3). Para isso, empregaria um conjunto de ferramentas e técnicas de comunicação de massa, assim como uma série de conhecimentos de área ligados ao marketing e à comunicação organizacional.

A segunda área que se identifica com a CP é a comunicação científica, pois a mesma visa à criação de canais de integração da ciência com a vida cotidiana das pessoas, promovendo o interesse da opinião pública pelos temas das ciências da natureza, sociais, humanas, entre outras. O fato é que a CP se desenvolveria a partir da ciência da informação, demonstrando

assim o vínculo entre essas modalidades de estudo. Além disso, a produção e a difusão de conhecimentos científicos assimilaram a preocupação social de divulgação de seus conteúdos perante a sociedade, como forma de atender inclusive a premissa de que o acesso às informações científicas e tecnológicas contribui para o pleno exercício da cidadania.

A terceira área associada à CP é a comunicação do Estado e/ou governamental. Essa dimensão comunicacional atribui ao Estado e ao Governo a responsabilidade de criar um fluxo informativo e comunicacional com seus cidadãos. Sob essa acepção, compreende-se que a comunicação pública exerce uma função primordial no processo comunicativo para o instituto da cidadania. Estão englobados nesse modelo comunicacional os órgãos governamentais nas esferas municipal, estadual e federal, incluindo-se as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), organizações não governamentais, associações de todos os tipos, além das demais instâncias do Estado, como conselhos, agências reguladoras e empresas privadas que prestam serviços públicos.

Para Duarte (2007, p. 1), a CP e a comunicação governamental possuem uma relação de adjacência, haja vista que, no entendimento do autor, a comunicação pública foi originada com base na noção da comunicação governamental. As transformações advindas com a promulgação da Constituição de 1988, tais como a remodelagem do papel do Estado, a desregulamentação da economia, a atuação de grupos de interesses e movimentos sociais e a evolução tecnológica resultaram em “(...) um sistema de participação e pressão que forçou a criação de mecanismos para dar atendimento às exigências de informação e tratamento justo por parte do cidadão em sua relação com o Estado e instituições (...)”.

A comunicação governamental, diz Brandão (2012), revela sua abordagem pública à medida que ela é utilizada como ferramenta de elaboração da agenda pública e atende à função de prestação de contas, além de promover o incentivo ao engajamento da população nas políticas e de valorizar o reconhecimento das ações desenvolvidas nos campos político, econômico e social. Em síntese, a comunicação governamental é considerada um mecanismo legítimo de um governo prestar contas e tornar públicas as iniciativas como projetos, políticas, atividades e ações de interesse público.

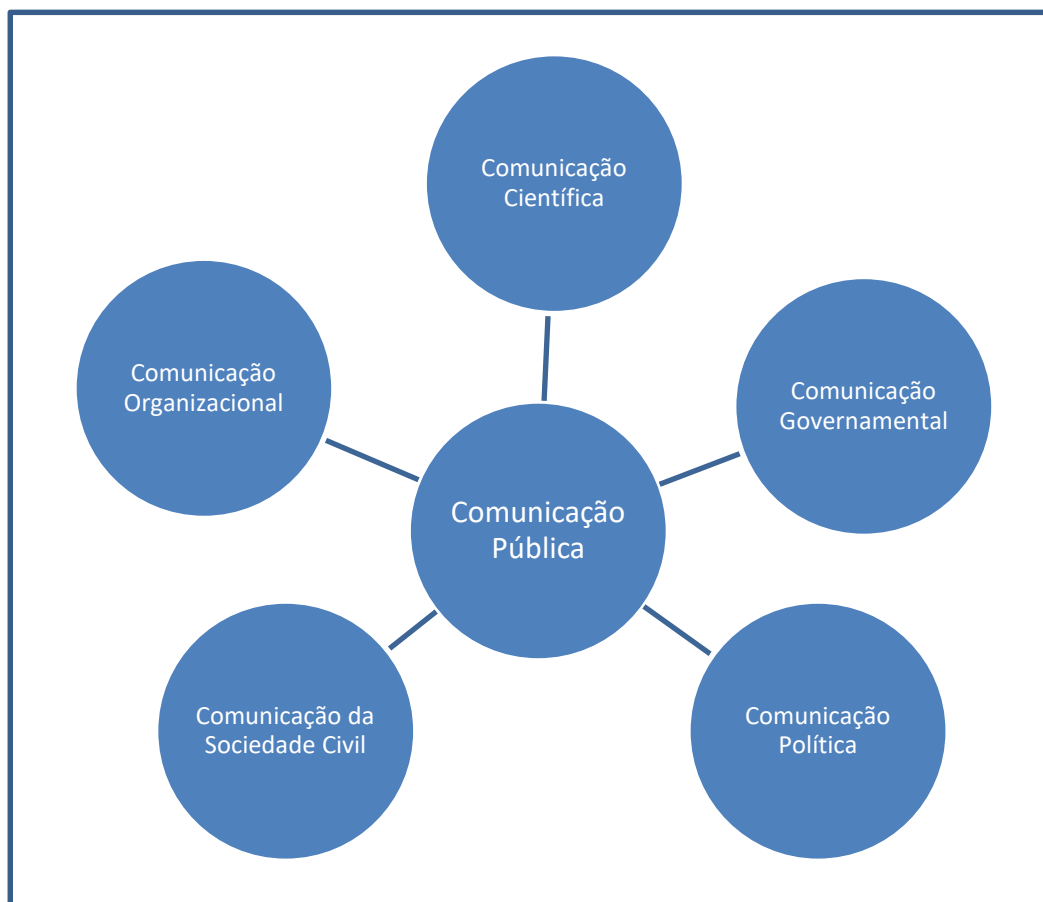
A quarta área ligada à CP é a comunicação política. Esta comunicação pode ser analisada sob dois aspectos: (i) a utilização de ferramentas e técnicas de comunicação para manifestação de conceitos, ideias e posições políticas, por parte dos governos e dos partidos

políticos; (ii) os conflitos entre os donos dos veículos de comunicação e os direitos da sociedade em interferir nos conteúdos disseminados em seu favor. “Incluem-se neste tópico também as polêmicas discussões em torno do Direito da Comunicação que trata da formação de redes, conglomerados e da convergência tecnológica.” (BRANDÃO, 2012, p. 6).

Ainda na visão de Brandão (2012), este sentido é o mais conhecido da expressão comunicação pública, pois os estudos tendem a analisar o tema da comunicação sob o viés do interesse público e seu espaço de direito na sociedade. Os canais e as redes de comunicação possuem também uma natureza pública, desempenhando um processo de informação e de comunicação compartilhado socialmente.

Por fim, na perspectiva de Brandão, a quinta e última área conexa à CP é a estratégia de comunicação da sociedade civil organizada. Para a autora, os avanços sociais no Estado democrático trouxeram práticas e formas de comunicação novas, que são desenvolvidas atualmente pela comunidade, pelo terceiro setor e por movimentos sociais ou populares. Trata-se da comunicação comunitária ou alternativa, prática de comunicação cuja responsabilidade não é exclusividade dos governos, mas da sociedade. Sob esta óptica, a comunicação seria formulada com base na democratização e na socialização das práticas comunicativas, sem interferência da indústria midiática e das forças de mercado.

Com as cinco áreas relacionadas à CP – ver Figura 5 –, pode-se perceber a abrangência desse campo comunicacional e seus reflexos na sociedade. Ademais, essa gama complexa de características permite compreender ainda que a comunicação pública deve ser analisada com cuidado no setor público, pois ela se reflete na forma de se comunicar com o cidadão. Porém, vale frisar que as perspectivas analíticas da CP não se encerram nessa construção, uma vez que outros autores abordam mais aspectos desse tipo de comunicação.

Figura 2 - Dimensões da Comunicação Pública

Fonte: Elaborado pelo autor inspirado em Brandão (2012).

2.5.1 A Comunicação Pública na perspectiva da democracia e do interesse público

No entendimento de Nobre e Gil (2013), a CP está fundamentada em determinados princípios ligados à democracia, a exemplo da visibilidade, da inclusão e da participação. Sobretudo, o interesse comum é posto como elemento norteador desse nicho comunicacional e configura-se como propriedade basilar. Essa modalidade de comunicação seria movida, portanto, no intuito da consolidação e da ampliação dos fundamentos democráticos na sociedade.

Por este parâmetro, o cerne da comunicação pública está voltado ao fortalecimento dos valores democráticos. Segundo Bezzon (2004, p. 21), a definição de democracia preconiza que os membros da sociedade civil possam dispor de regras de participação democrática, além de “(...) haver algum nível de igualdade social entre os indivíduos, e que os mecanismos

institucionais de representação sejam realmente democráticos”. Nesse quesito, compreende-se a comunicação como uma atividade propícia a ajudar os cidadãos a obter conhecimentos para participação na esfera pública.

Além de defender a democracia no poder de comunicar, Peruzzo (2004, p. 63), por sua vez, defende o direito de cidadania por meio da comunicação pública. Ressalta que a garantia dessa prerrogativa depende do acesso à informação e aos canais de expressão por parte dos cidadãos. Para a autora, “(...) um direito de primeira geração, ou seja, se circunscreve à dimensão civil da cidadania que assegura, entre outros direitos, o de liberdade de expressão de ideias, convicções e crenças etc. (...)”. Ela acrescenta que tal direito também está ligado à terceira geração, pois se refere ao direito coletivo e ao direito de grupos humanos nas suas respectivas individualidades.

No que se refere aos princípios fundamentais que permeiam o conceito de cidadania, Peruzzo (2004) expôs dois deles: o da liberdade e o da igualdade. Trata-se de condições para o instituto da cidadania. O primeiro deles é o princípio da liberdade, que está atrelado à livre circulação de ideias e à liberdade de imprensa. No entanto, esse princípio é questionado quanto à sua efetividade, uma vez que grandes grupos políticos e econômicos são os detentores da propriedade dos veículos de comunicação. Já a segunda condição é a isonomia, que se traduz como: “(...) igualdade no acesso à informação, aos meios de comunicação, não apenas na condição de ouvinte, de receptor, mas também ao poder de comunicar (...)”.

Na visão de Mainieri e Ribeiro (2012, p. 54), a concepção de comunicação pública e a de cidadania são dois elementos que se integralizam. Os autores atribuem à comunicação a tarefa de promover a participação e o estímulo às práticas cidadãs na sociedade, ressaltando o caráter indispensável de se imputar ao cidadão a capacidade de interferir nas questões públicas onde vive, através de sua participação, debates e deliberações.

Enquanto isso, Rosso e Silvestrin (2013) acrescentam uma nova dimensão da comunicação pública ao classifica-la como uma prática de responsabilidade social das organizações públicas. Os autores defendem que as ações de responsabilidade social adotadas no setor privado foram introduzidas gradativamente na gestão pública, como forma de atender às demandas sociais por transparência, por publicidade das ações públicas e por prestação de contas. Nesse caso, o objetivo da comunicação nos órgãos públicos seria então o de estimular

a cidadania ativa e propiciar a participação e o envolvimento do cidadão nas questões de interesse popular.

Nessa perspectiva, a comunicação nas organizações públicas consiste num instrumento voltado ao favorecimento da sociedade, demonstrando sua dimensão de relevância para o cidadão. A percepção de que “(...) o papel da comunicação na sua forma mais ampla, ou seja, não restrita à ação da mídia, ou no seu aspecto instrumental na articulação de públicos internos e externos, é de suma importância para qualquer organização (...)” (ROSSO e SILVESTRIN, 2013, p. 234).

Já na óptica de Novelli (2006, p. 86), num estudo institucional da comunicação pública para a governança, compreende-se que as instituições públicas passaram a utilizar a CP para dar apoio às iniciativas da boa governança, fortalecendo as relações com os cidadãos e promovendo o intercâmbio de informações de interesse público. São compreendidas como governança as ações da instituição para a melhoria do desempenho administrativo, incluindo práticas eficientes de gestão. A comunicação se apresenta, nesta situação, como uma atividade de incentivo ao “(...) relacionamento mais interativo e participativo entre governantes e governados”.

Segundo a análise de Kunsch (2012), o verdadeiro sentido da comunicação pública dos governos é o interesse comum, juntamente com a devida prestação de contas aos cidadãos das iniciativas do setor público. Desse modo, a cultura organizacional deve reforçar a necessidade de que os gestores comuniquem como e onde são aplicados os recursos públicos. A autora indica ainda que a construção da cidadania plena está condicionada a um controle social permanente, adquirido pela conscientização tanto do poder público quanto da sociedade.

Ao examinar a comunicação pública no contexto da comunicação organizacional, Kunsch (2012) defende ainda que as assessorias ou coordenadorias de comunicação de instituições públicas possam explorar todo o aparato midiático disponível para exercer sua atividade-fim, utilizando técnicas e instrumentos modernos e tecnológicos em sua missão. A autora considera, portanto, que a construção da comunicação organizacional integrada no setor público está vinculada à modernização dos processos comunicacionais, à atualização profissional de seus recursos humanos e à melhoria de sua estrutura física, ambiente onde as ações comunicacionais serão planejadas, executadas e controladas.

Vale ressaltar que as inovações tecnológicas são consideradas por Kunsch (2012) como uma das maiores conquistas para a democratização das políticas públicas na gestão pública e para proporcionar maior acesso informacional ao cidadão. Nos dias atuais, percebe-se que:

As estruturas de comunicação das instituições governamentais como das organizações em geral se deparam com novos instrumentos ou suportes do mundo digital, como: e-mail, internet, blogs, fotologs, wiki's, wikipedia, sala de imprensa, chats, banco de dados, conectividade, interatividade, conexão, links, redes sociais de conversação (Orkut, Facebook, MSN, RSS, Web 2.0, entre tantos outros meios e instrumentos). Todos esses novos suportes devem ser utilizados, mas não podem prescindir de um planejamento eficiente e de uma produção adequada. (KUNSCH, 2012, p. 26-27)

Independentemente da corrente teórica, o que se observa é que a comunicação pública do século XXI está sendo impactada pelo desenvolvimento tecnológico principalmente dos últimos anos. Segundo Matos (2006, p. 72), nessa era do conhecimento e da tecnologia, surgem “(...) novas formas de *accountability* nas relações entre o Estado e a sociedade, e ainda como recurso interativo para o conhecimento e debate das questões de interesse público”. Em razão disso, a autora recomenda aprofundar os estudos que versam sobre os novos instrumentos comunicacionais, a exemplo das redes sociais, que vêm se consolidando como canais de interação do estado com o cidadão.

As recentes mudanças paradigmáticas na área comunicacional propiciadas particularmente pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), com a introdução dos novos meios de se comunicar, vêm gerando reflexos incisivos na administração pública. A comunicação pública, inclusive, está sendo modelada para esse novo estágio das interações informacionais e comunicacionais, cada vez mais dinâmicas, rápidas e participativas.

Para Mainieri e Ribeiro (2012), as mudanças nas formas de pensar e produzir a comunicação, em decorrência do surgimento das mídias sociais, contribuíram para modificações nas formas de interação social. Com isso, tornou-se propício analisar as contribuições que as novas mídias trouxeram para a prática da comunicação pública nas instituições.

É importante constatar que muitos pesquisadores identificaram a afinidade entre a comunicação pública e as redes sociais nos últimos anos. O fenômeno da comunicação pública via redes sociais já é visto como uma realidade global, mas no Brasil vem crescendo

exponencialmente em órgãos e entidades da Administração Pública Federal - APF (NASCIMENTO, 2012). Uma grande evidência dessa nova fase comunicacional nos órgãos federais, na visão da autora, foi a publicação da portaria nº 38 (Norma Complementar nº 15/IN01/DSIC/GSIPR), no Diário Oficial de União em junho de 2012, que estabelece diretrizes de segurança da informação e comunicações para o uso das redes sociais, nos órgãos e entidades da APF, direta e indireta.

O conteúdo do texto da Norma Complementar (NC) reconhece que as relações de interação e comunicacionais entre as pessoas, empresas, órgãos e entidades públicas e privadas estão num processo paradigmático novo, especificamente pelo crescente uso das redes sociais. Por essa razão, ressalta a importância de se estipular critérios para sua utilização de forma segura, seguindo os princípios constitucionais da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Mesmo diante das novas modalidades comunicacionais que estão tomando conta das relações pessoais e profissionais na sociedade contemporânea, verifica-se um processo lento de inserção desses canais nas instituições governamentais do país. Haswani (2006), numa análise eloquente na primeira década dos anos 2000, avaliou que o Estado, principalmente enquanto emissor de conteúdos de interesse público, ainda estava atrasado no que se referia ao tratamento dado à comunicação nas três esferas de governo (federal, estadual e municipal).

Como pressuposto de seu artigo, Haswani (2006, p. 27) compreendia que aquele cenário que se apresentava era propício para um reposicionamento do Estado e dos cidadãos na forma de lidar com a comunicação pública, sugerindo que: “(...) o Estado deve enfrentar um processo de reconstrução de sua identidade, de modo a parecer confiável e crível; os cidadãos têm a oportunidade de protagonizar um processo de mudança social que tenha no centro a renovação institucional”.

Atualmente, cerca de 10 anos após aquela conjuntura contextual, a maneira como o Estado gerencia a comunicação pública ainda é objeto de divergências e questionamentos em diversas áreas – social, política e acadêmica. Não houve a pacificação plena do tema, com o enquadramento de seus conteúdos, seus limites, suas formas de divulgação, entre tantas outras indagações. Parte das deficiências sobre esse assunto tão relevante para a sociedade se arrastou sem resolução até os dias atuais, mantendo lacunas institucional e científica que merece maior atenção dos entes governamentais, dos acadêmicos e dos cidadãos.

Por fim, respalda-se o entendimento de Peruzzo (2004, p. 77) quando cita que o direito à comunicação não se limita somente ao livre acesso à informação e ao conhecimento por parte do cidadão. No entanto, essa prerrogativa inclui o direito ao acesso ao poder de comunicar, isto é: “(...) que o cidadão e suas organizações coletivas possam ascender aos canais de informação e comunicação – rádio, televisão, Internet, jornal, alto-falantes etc. – enquanto emissores de conteúdos, com liberdade e poder de decisão (...)”. Dessa forma, o cidadão não estaria apático no processo comunicacional, mas, ao contrário, teria uma postura ativa e contributiva.

2.5.2 Assessoria de Comunicação: um modelo estrutural de organizações públicas

As assessorias de comunicação não surgiram nas instituições públicas brasileiras recentemente, pois datam dos anos 70 (BRANDÃO, 2012). Nos últimos anos, houve, no entanto, um crescimento vertiginoso dessas assessorias nos órgãos e entidades públicas do país. Isso se deveu, em grande parte, em resposta à necessidade de se profissionalizar a atividade comunicacional nas unidades públicas e de se designar um quadro funcional de especialistas para tratar das demandas de comunicação.

Na avaliação de Brandão (2012), essa expansão das assessorias gerou paralelamente o desenvolvimento do conceito de comunicação pública. Em outras palavras, à medida que crescia o interesse nas assessorias de comunicação pelos governos e seus órgãos, ampliava-se também a preocupação com a definição de comunicação pública e seus reflexos na sociedade.

O processo de desenvolvimento das assessorias dedicadas à área de comunicação, especialmente no setor público, ocorreu de modo lento, porém gradual. A preocupação com a imagem institucional e o relacionamento com os públicos fizeram com que os órgãos e entidades reforçassem seus aspectos comunicacionais, incluindo-os no planejamento estratégico institucional. Com isso, as assessorias de comunicação foram aprimoradas e conquistaram mais espaço nos processos de gestão.

No entanto, conforme advertiu Brandão (2012), o modelo de assessorias de comunicação social (ACS) não progrediu em muitas organizações públicas, de acordo com as novas diretrizes advindas da Nova Administração Pública (NAP). Nessas instituições, o modelo de ACS ainda estava diretamente vinculado à administração superior – presidência, diretoria, chefias etc – e subdividido numa tríade composta pela publicidade, relações públicas e

imprensa. Sob essa configuração, a comunicação organizacional tem a missão de divulgar a instituição governamental na mídia, caracterizando o modelo organizacional governamental dos anos 70.

O modelo de ACS que surgiu pós-NAP possui um foco diferente, direcionado ao relacionamento com o público (sobretudo) e com a mídia. Essa concepção inclui a comunicação hierárquica tradicional na política de comunicação institucional, porém, dando maior destaque para o usuário. A finalidade desse novo *design* é estreitar o relacionamento com os cidadãos, aproximar-se deles e criar um elo comunicacional que gere resultados para a organização.

Entretanto a visão reacionária das atividades comunicacionais ainda persiste em muitas instituições, com práticas consideradas antiquadas em relação aos princípios da gestão pública contemporânea. Os sinais de aperfeiçoamento nessa área já surgiram, a exemplo do enfoque nas políticas públicas em detrimento das ações personalíssimas do gestor. Porém, esse fio transformador ainda precisa de mais ações e iniciativas que construam um modelo administrativo que atribua ao cidadão seu papel de protagonismo.

Em razão disso, amplia-se a discussão sobre as novas ferramentas digitais de comunicação nas organizações públicas. São esses canais mais modernos que permitem uma posição de favorecimento ao público em relação às informações e aos conteúdos divulgados. Além disso, esses instrumentos tornam possíveis os preceitos da Web 2.0 nas políticas institucionais, como a maior interação com os indivíduos e a comunicação mais rápida e dinâmica.

Visando a uniformização e o aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas pela ACS no país, a Federação Nacional dos Jornalistas (Fenaj) lançou em 2007 a 4ª edição do Manual de Assessoria de Comunicação/Imprensa, o qual dispõe os principais dispositivos desse segmento. Esse é um dos principais instrumentos na área de comunicação para conhecimento e aplicação dos gestores, tanto do segmento privado quanto do público.

Lançado pela primeira vez no ano de 1985, o Manual se tornou uma referência no que se refere às ações da assessoria de comunicação nas organizações. Esse documento foi de grande importância para os profissionais de comunicação, pois “(...) sistematizou e organizou nacionalmente o trabalho e atendeu as expectativas dos jornalistas que trabalhavam em Assessorias de Imprensa” (FENAJ, 2007, p. 3).

Nessa quarta edição, o Manual se refere ao novo momento das assessorias de comunicação do país, uma vez que as atividades multimídias foram definitivamente introduzidas nesse ramo da comunicação, por meio dos serviços que utilizam recursos do rádio e da televisão, além dos serviços de internet. Esse comportamento pode ser compreendido como o reconhecimento da necessidade de aperfeiçoamento das práticas e ferramentas comunicacionais, de acordo com o novo estágio de comunicação da sociedade contemporânea.

No guia, fica evidente que a atividade de ACS necessita estar atualizada diante dos novos contornos da área de comunicação deste século. “Há que se incorporar aos produtos e serviços das assessorias a geração de conteúdo dentro dos parâmetros jornalísticos para alimentar, inclusive, novas mídias como a Internet” (FENAJ, 2007, p. 6). Logo na sequência, o documento adverte que o jornalista assessor precisa “apurar os sentidos para estar sempre adaptado a uma conjuntura que se modifica na velocidade com que circula a informação neste momento de incessantes inovações tecnológicas”.

Com base nas informações extraídas do Manual, foi elaborado o Quadro 3 com uma proposta das ferramentas fundamentais que devem compor uma Assessoria de Comunicação em uma organização, seja ela pública ou privada:

Quadro 1 - Relação dos produtos e serviços da ACS com respectiva descrição

Produtos e Serviços	Descrição
• Proposta/sugestão de Pauta	Informe sucinto enviado aos veículos de comunicação a respeito de determinado assunto de interesse para o veículo e à sociedade.
• Release	Ferramenta que a Assessoria usa para organizar as informações que está divulgando.
• <i>Mailling-list</i> de Jornalistas	Listagem atualizada com nome, editoria, fax, telefone, e-mail de jornalistas.

• Contato com a Imprensa	Normalmente feito por telefone para aprofundar informações enviadas por e-mail ou confirmar presenças em coletivas, marcar encontros com assessorado etc.
• Pasta de Imprensa (<i>Press Kit</i>)	Textos e fotos para subsidiar os jornalistas de redação com informações, normalmente usadas em entrevistas coletivas, individuais ou feiras e eventos.
• Entrevista Exclusiva	São oferecidas a um único veículo de comunicação.
• Entrevista Coletiva	Convocada quando o assessorado tem informações importantes para todos os veículos.
• Clipping Impresso, Clipping Eletrônico e em Tempo Real (<i>on-line</i>)	Levantamento das matérias publicadas nos veículos de comunicação.
• Súmulas	Relação dos assuntos divulgados indexada por: veículo, título da matéria e página (quando impresso), programa e horário (TV ou rádio), endereço eletrônico (Internet).
• Sinopse	Resumo das notícias veiculadas nos Jornais e Revistas de maior circulação.
• Vídeos e Filmes Institucionais	O assessor deve definir o conteúdo das peças junto com o assessorado e organizar o briefing a ser passado para o produtor.
• Sites	O jornalista deve atuar na definição do conteúdo e atuar na “edição das páginas”, assim como na aprovação do design do site feito por profissionais especializados.
• Jornais e Revistas	Esses produtos são de cunho jornalístico, voltados para o segmento no qual o Assessor de Imprensa atua e que serão distribuídos para um público específico.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado no Manual da Fenaj – 4ª edição.

A vasta gama de produtos e serviços mencionados no Quadro 3 evidencia que as assessorias de comunicação estão se deparando com novos rumos nas práticas laborais cotidianas, incluindo a gestão da comunicação sob o aspecto digital. Como ratificado no painel, não se consegue gerir a atividade comunicacional de um órgão, sem estar totalmente mergulhado no entrelaçamento das conexões da internet, como se podia fazer outrora. Mesmo não constando explicitamente a função comunicacional nas redes sociais, fica notório que o gestor e sua equipe necessitam de habilidades e conhecimentos voltados para o ciberespaço nos dias atuais.

Desse modo, pode-se compreender que a eficiência e os resultados de uma ACS dependem diretamente da boa gestão não só dos recursos humanos, mas também dos produtos e serviços que são utilizados para o objetivo-fim da organização. A atualização desses canais é crucial para que a realização das atividades comunicacionais de forma produtiva, adequada com os princípios de excelência e qualidade. Esses parâmetros se aplicam inclusive no processo de formulação da comunicação pública no âmbito das organizações.

Diante desse esquema conceitual, não se pode furtar ao fato de que a administração pública em geral necessita compreender melhor a comunicação pública do século XXI para atender adequadamente e com excelência sua finalidade de “(...) trabalhar em favor do interesse público e dos direitos e interesses dos cidadãos que administra (...)” (GREGORIUS, 2015, p. 1). Essa elucidação corrobora para que haja uma gestão direcionada aos interesses públicos, através da devida prestação de serviços públicos.

2.6 A Evolução Tecnológica: alicerces da inovação em comunicação organizacional

Quando se trata da inovação em comunicação no âmbito organizacional, percebe-se que ela está diretamente atrelada à internet e aos recursos tecnológicos. Afinal, foram especialmente esses elementos que deram nova roupagem para a maneira de se conceber as políticas comunicacionais nas organizações contemporâneas. Criou-se um elo tão forte entre esses componentes, que a comunicação passou a ter uma dependência da internet e da tecnologia para se consolidar nas instituições públicas e privadas.

Desse modo, torna-se indispensável fazer inicialmente um breve histórico da internet no mundo e no solo brasileiro, como forma de contextualizar as bases que possibilitaram a consagração da comunicação como um dos pilares organizacionais. A internet foi o canal que propiciou o surgimento de ferramentas e de processos comunicacionais considerados inovadores no processo de evolução da comunicação organizacional. Muitos autores chegam a considerar a internet como marco para a história da comunicação (MONTEIRO, 2001; GALLI, 2004; CANAVILHAS, 2009; PINHO, 2011).

A história da internet integra o processo de desenvolvimento das tecnologias de mídias e de comunicação, especialmente a partir da segunda metade do século XX (ARAÚJO, 2014). Sua origem remonta ao ano de 1969, com a rede de computadores Arpanet, desenvolvida pela Advanced Research Projects Agency (ARPA). Em plena guerra fria, o governo norteamericano havia criado a ARPA no ano de 1958, com o objetivo de alcançar superioridade tecnológica militar em relação à antiga União Soviética. O intuito da criação da Arpanet era compartilhar dados entre vários centros de computadores e grupos de pesquisa, formando assim uma rede interativa de comunicação.

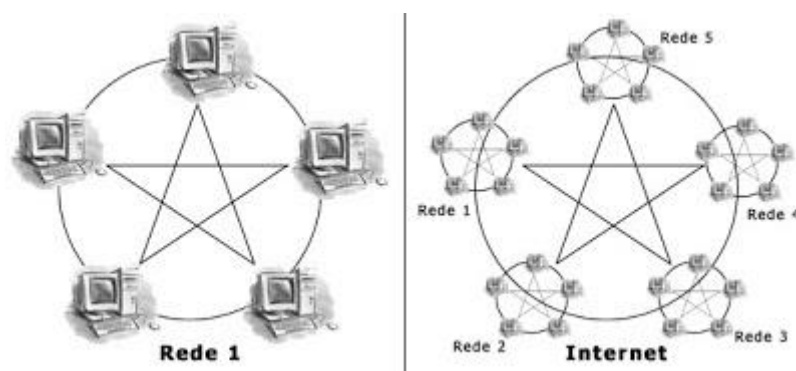
Os primeiros nós da internet datam do ano de 1969 na Universidade da Califórnia em Los Angeles, na Universidade da Califórnia em Santa Barbara e na Universidade de Utah (CASTELLS, 2003). Nos anos seguintes, esses nós foram se difundindo por outros centros universitários de pesquisa. Estavam sendo lançadas as bases para o sistema descentralizado de comunicação entre redes de computadores por diversos países.

Em 1973 foi desenhada a arquitetura básica da internet, onde se introduziam os protocolos de comunicação padronizados para interligação entre as redes de computadores. Nesse mesmo ano surge o protocolo de controle de transmissão (TCP) através de um projeto de pesquisa realizado em Stanford (EUA). Segundo Castells (2003), um dos pontos-chave da internet, no entanto, ocorre cinco anos após com a criação do protocolo TCP/IP, que opera até os dias atuais. Esse protocolo é o principal meio de envio e recebimento de dados na internet.

Com o decurso dos anos, outros sinais evidenciaram os avanços em direção à consolidação da internet como sistema de comunicação mundial, a exemplo da criação da MILNET, rede independente para usos militares específicos, pelo Departamento de Defesa americano em 1983, e da NSFNET, rede própria de comunicação entre computadores, da National Science Foundation em 1988. Já no ano de 1990, a Arpanet, que estava obsoleta, foi interrompida e, cinco anos depois, a NSFNET teve o mesmo destino. Isso abriu o caminho para a operação privada da internet e sua difusão nos lares, com a interconexão de redes e compartilhamento de dados (CASTELLS, 2003).

Verifica-se que a internet em sua configuração atual foi o resultado da interconexão de diversas redes de computadores espalhadas pelo mundo. As redes que anteriormente interligavam poucos computadores entre si foram superadas por um sistema global de comunicação multidirecional caracterizado precipuamente pelo atributo da conectividade. Pode-se observar a diferença entre as redes e a internet através da Figura 2:

Figura 3 - A internet formou-se da interconexão das redes de computadores



Fonte: Blog Tecnologias da Internet para Educação Musical⁴

Os anos de 1990 foram particularmente importantes no processo de evolução da internet em face dos muitos acontecimentos relacionados à sua operabilidade e à sua difusão. O desenvolvimento da *www*⁵ ou *web*, por exemplo, permitiu que a internet conseguisse atingir toda a esfera global. Essa criação foi produto de uma pesquisa de compartilhamento de dados realizado pelo programador inglês Tim Berners-Lee (CASTELLS, 2003). Foi a partir daí que foi projetado o software que permitiu obter e acrescentar informação de e para qualquer computador conectado à internet.

No que se refere especificamente ao Brasil, o Ministério da Ciência e Tecnologia criou a Rede Nacional de Pesquisa (RNP) na fatídica década, com o intuito de implantar uma infraestrutura para os serviços de internet em âmbito nacional. O Ministério da Comunicação também teve participação nesse processo. Assim os investimentos na área ganharam cada vez mais volume. Então, no ano seguinte ao lançamento do serviço de internet comercial em caráter experimental em 1994, finalmente a internet começou a operar de forma definitiva no país. Com isso, essa tecnologia foi se popularizando, sendo, inclusive, tema de reportagens, assunto para novelas e fonte de debates entre grupos de amigos, familiares etc. Gradativamente, a internet foi conquistando um número crescente de usuários, tanto nas residências quanto nos ambientes educacionais e de trabalho.

Ainda na década de 1990, com o surgimento de diversos provedores de serviços de internet, foram lançadas as bases para a intensificação do uso comercial e doméstico da rede mundial de computadores. Porém, sua expansão não ficou limitada a empresas e lares, também abrangeu fortemente as organizações públicas do país. O crescimento da internet foi vertiginoso

⁴ Disponível em <http://tiem-uab.blogspot.com.br/2009/10/historia-da-internet-conceitos-basicos.html>

⁵ World Wide Web, que significa “teia de alcance mundial”, em inglês

nessa década, havendo a inclusão de novos nós e a reformatação do sistema de comunicação. Monteiro (2001, p. 28) salientou que, entre os anos de 1996 e 1997, a quantidade de usuários de internet no Brasil cresceu aproximadamente 1000%, “passando de 170 mil (janeiro/1996) para 1,3 milhão (dezembro/1997)”.

De acordo com Tait (2007), foram os serviços implementados através da internet, a exemplo do comércio eletrônico e daqueles prestados pelos governos que permitiram o crescimento exponencial de usuários. Dentre os fatores que impulsionaram esse aumento, destacaram-se a facilidade de acesso ao ambiente digital e a transmissão de informações. Obteve-se assim a interconexão entre usuários de diversas cidades, regiões, países, continentes, enfim, de diversas partes do mundo, como se pode ver na Figura 3:

Figura 4 - A interconexão global da internet



Outra característica da internet é a possibilidade de intercâmbio de informações multimídia – textos, sons, gráficos e vídeos – entre usuários dentro do sistema global de computadores. Acrescente-se a isso, o aspecto da velocidade advinda da internet, que propiciou a realização de tarefas em tempo menor que na vida real, como a troca de mensagens. Em adição, tem-se a interatividade, por meio da qual as pessoas podem entrar em contato entre si, de forma quase instantânea, mesmo localizadas em regiões muito distantes. Ademais, deve-se considerar a hipertextualidade, a qual permite que a navegabilidade das páginas da internet se dê através de *hiperlinks*⁶, podendo-se ir de uma página a outra com facilidade. Esse conjunto de propriedades da rede mundial de computadores é determinante para a modificação nos instrumentos e nos modelos de trabalho.

⁶ Sinônimo de *link*, que significa elo, vínculo ou ligação.

A internet e o avanço tecnológico auxiliaram, portanto, na promoção de uma mudança expressiva na sociedade em vários sentidos, entre eles, a forma de relacionamento e de comunicação entre os indivíduos, dentro e fora do mercado de trabalho. Houve uma convergência das ações pessoais e profissionais para o meio digital, a ponto de haver mudanças expressivas no comportamento das pessoas e nas relações de trabalho (CASTELLS, 1999). Ocorreu, em decorrência disso, uma metamorfose das ferramentas e das técnicas utilizadas no ambiente laboral, que estavam cada vez mais relacionadas à rede mundial de computadores.

Esse processo de transição relacionado à inserção da internet na sociedade contemporânea não se deu somente de forma intensa, como também foi bastante acelerado. Nas últimas décadas, os ambientes domésticos, educacionais e profissionais foram abastecidos sistematicamente de novos produtos e serviços ligados ao desenvolvimento tecnológico e à internet, a exemplo do correio eletrônico, do *Global Positioning System* (GPS), dos aplicativos de mensagens instantâneas, dos provedores de filmes e séries de televisão via *streaming*⁷, das redes sociais, dos ambientes de virtuais de aprendizagem (AVA) e uma série de outros instrumentos.

Conforme citou Tait (2007), a internet está presente na rotina de trabalho, nos estudos e na vida das pessoas nos dias atuais. Constata-se que essa tecnologia continua sendo um instrumento muito robusto de comunicação. A ampliação do número de internautas é uma demonstração da força desse canal no século XXI. Segundo dados da pesquisa TIC Domicílios 2015, que avaliou a posse, o uso, o acesso e os hábitos da população brasileira no tocante às tecnologias de informação e de comunicação, aproximadamente 102 milhões de brasileiros utilizavam a internet, o que equivalia a 58% da população. Esse indicador mostrou o avanço de 5% em relação à pesquisa registrada em 2014. Com isso, verificou-se que a expansão da internet continua acentuada no país, mesmo depois de mais de duas décadas de pleno funcionamento.

Com cada vez mais brasileiros acessando regularmente à internet, as instituições se viram compelidas a adequarem seus canais de comunicação, respeitando uma nova realidade social em que as pessoas estão mais conectadas ao mundo digital. Desprezar esse fenômeno pode ocasionar resultados negativos à organização, seja do ponto de vista da falta de competitividade, seja pela baixa abrangência comunicacional, ou pela deficiência em

⁷ Tecnologia que transmite informações multimídia, por meio da transferência de dados, utilizando a internet, a exemplo do *Youtube*.

consolidar a imagem institucional, ou ainda em outros planos estratégicos da organização (VIEIRA, 2004).

Por meio da internet, abriu-se o caminho de novas possibilidades na sociedade contemporânea, com impactos em várias áreas, como na política, na economia, nos fundamentos da gestão, nos negócios, na cultura, e, especialmente, na comunicação. Os efeitos dessa transição tecnológica foram severos no âmbito da comunicação, que fizeram com que novos produtos fossem introduzidos na política comunicacional das organizações. Além disso, outras ferramentas de comunicação consideradas tradicionais precisaram ser repensadas para resistir à era da informação e da comunicação.

No departamento de comunicação das organizações, a internet possibilitou a introdução de canais, a exemplo do site corporativo, o e-mail institucional, do *mailing*⁸, do *press release*⁹ ou apenas *release*. Essas ferramentas são tradicionais no âmbito da assessoria de comunicação, pois foram inseridos na comunicação organizacional há bastante tempo e possuem trajetória consolidada nas instituições. Porém outros instrumentos, frutos do desenvolvimento da internet, estão cada vez mais em evidência e se tornando fundamentais nas políticas comunicacionais, como o exemplo das mídias sociais – *facebook*, *twitter*, *instagram*, *youtube*, entre outras. Elas são consideradas novidades no meio organizacional e merecem ser analisadas com cuidado, uma vez que ainda estão em fase de consolidação nas instituições públicas e privadas do país.

É nesse contexto de metamorfismo que novas estruturas estão sendo introduzidas na comunicação organizacional. No tópico a seguir, tratou-se de analisar as mudanças nesse aspecto, abordando, inclusive, o surgimento de ferramentas digitais inovadoras para atender as demandas dos usuários/consumidores/cidadãos nas atuais políticas de comunicação adotadas pelas organizações.

⁸ Ferramenta utilizada para a realização de marketing direto, que estabelece contato direto e contínuo, entre organizações e usuários/consumidores/cidadãos, através de resposta direta, como mala direta, correio eletrônico e *telemarketing*.

⁹ Ferramenta que consiste na elaboração de um texto curto e objetivo no intuito de informar os veículos de comunicação a respeito de um fato.

2.7 Inovação em Comunicação Organizacional: novas ferramentas digitais

Quando se refere à inovação, tomam-se por referência as diretrizes do Manual de Oslo (OCDE, 2005). Compreende-se que a inovação é um processo contínuo e em constante desenvolvimento, relacionada a políticas de ciência e tecnologia. Ainda segundo o Manual de Oslo, a inovação é um fator importante de gestão no setor público, mesmo sabendo-se pouco sobre o processo de inovação em setores não orientados ao mercado. Nesta pesquisa, o tipo de inovação adotada é o organizacional, associado à implementação de novos métodos organizacionais, como mudanças na organização do local de trabalho ou nas relações externas da instituição.

O fator diferencial da inovação organizacional é a implementação de um método organizacional que não tenha sido usado anteriormente na organização e que seja o resultado de decisões estratégicas tomadas pela administração superior. Nesse aspecto, serão consideradas as novas rotinas e procedimentos para a condução do trabalho. Segundo orientação do Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 17), as inovações organizacionais têm o objetivo de “melhorar a qualidade e eficiência do trabalho, acentuar a troca de informações (...)”, além de refinar a capacidade organizacional de aprender e utilizar conhecimentos e tecnologias.

Com o surgimento das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs), a necessidade de mudanças nas organizações ampliou-se de maneira contundente. A partir desse marco, a organização precisaria passar por um amplo processo reformulatório. Por isso, as instituições públicas e privadas trataram de assimilar boa parte da nova cultura introduzida pelo aparato tecnológico, sob pena de serem prejudicadas em diversos aspectos, caso optassem por ignorar a nova realidade. Então foram aplicados novos instrumentos e novos métodos de trabalho no ambiente organizacional, visando a modernizar as práticas internas e externas e a melhorar a competitividade.

Já existe o reconhecimento de que as organizações necessitam, do ponto de vista prático, de alguns elementos modernizadores em sua estrutura orgânica, como pessoas proativas, capazes de se moldar às novas demandas, às rotinas diferenciadas e aos ambientes de inovação, que caracterizam as organizações consideradas “de ponta” (CÉSAR, 2008). Ressalta-se, nesse panorama, a importância de que essas mudanças ocorram juntamente com a transformação da cultura organizacional.

A consolidação dos recursos tecnológicos nas últimas décadas conseguiu provocar a reestruturação da comunicação nas organizações. A internet gerou mudanças profundas na forma da concepção da comunicação e se tornou o instrumento elementar da comunicação contemporânea (VIEIRA, 2004). Conforme explica Nassar (2008), os fluxos de comunicação se dão através de meios de comunicação, sendo que recentemente esses fenômenos estão convergindo cada vez mais para os modernos meios digitais.

O advento das tecnologias de comunicação fez, portanto, com que os meios de comunicação realizassem a travessia dos meios físicos de comunicação – carta, reuniões pessoais, informativos e jornais impressos, entre outros – para os canais digitais de comunicação – correio eletrônico, *newsletter*¹⁰, mensagem instantânea, reuniões *on-line*, intranets, *weblogs*¹¹ ou simplesmente *blogs*, mídias sociais, entre outros (ANGELONI, 2010; CORRÊA et al., 2013). A gestão da comunicação passou a ser vista fortemente sob o aspecto tecnológico tanto nas empresas privadas quanto nas instituições públicas.

Desse modo, as ferramentas vinculadas às TICs multiplicaram-se nas organizações e ganharam maior reconhecimento perante a administração superior. É nesse contexto que surgem as redes sociais, conceituada por Recuero (2007, p. 2) como “um conjunto de nós conectados por arestas”. Podem ser associadas à união de dois elementos: atores – pessoas ou organizações – e suas conexões, que se referem à estrutura do grupo. Para Ciribeli e Paiva (2011, p. 59), as redes sociais estão em todas as localidades e são caracterizadas pela partilha de valores e interesses comuns entre pessoas e instituições. Elas não possuem uma estrutura hierárquica, podendo estar “na escola, no trabalho, na música, na política e até mesmo na família”. Portanto, estão presentes nas organizações contemporâneas em diversos sentidos, a exemplo da atividade comunicacional.

Já as mídias sociais, que são tratadas muitas vezes como sinônimo de redes sociais, são os meios que determinada rede social utiliza para se comunicar (CIRIBELI e PAIVA, 2011). Elas existem com diferentes finalidades e públicos-alvo, com foco em amigos, contatos profissionais, pesquisas, relacionamentos de diversos tipos, entre outros. A

¹⁰ Boletim informativo direcionado a determinado grupo de pessoas, por meio de correio eletrônico, SMS, MMS ou outros tipos de comunicação eletrônica.

¹¹ Conjunto de sites que reúne e divulga *links* interessantes na Web (BLOOD, 2000) ou pode ser considerado um canal popular de divulgação e acesso a notícias e informações on-line (TERRA, 2005).

comunicação entre os usuários é facilitada com as mídias sociais, por meio de mensagens instantâneas e textos, além do compartilhamento de fotos, vídeos e áudios.

Ambos os dispositivos comunicacionais – as redes sociais e as mídias sociais – estão presentes nos ambientes corporativos públicos e privados, reforçando as tarefas de comunicação e de relacionamento com os públicos, além de estimular os negócios e a competitividade. Os resultados desses elementos na comunicação organizacional já são percebidos por gestores tanto no ambiente interno, com o melhor fluxo de informação dentro da instituição, por exemplo, quanto no ambiente externo das organizações, com o alcance de públicos diferenciados.

Portanto, serão elencados a seguir alguns dos mais modernos instrumentos utilizados na comunicação organizacional dos últimos anos. Eles podem estar associados às redes sociais, no sentido amplo de seu conceito. A ramificação das redes sociais é mais abrangente e engloba, inclusive, o uso de mídias sociais nas organizações. Por esse motivo, optou-se por analisar o processo de inovação dos sites de redes sociais no contexto organizacional.

Assim como classificou Torres (2009), os portais, sites e hotspots integram um dos maiores segmentos de ambientes online. Outras quatro classificações completam a relação de ambientes on-line: plataformas de busca, as redes sociais e blogs, as ferramentas de comunicação e os mundos virtuais. Quando se trata propriamente dos portais, enfatiza-se que, por meio dessas ferramentas, as organizações desejam transmitir informações aos seus usuários para conquistá-los.

Gabriel (2010, p. 121) classifica como páginas digitais as categorias seguintes: site, minissite, hotspot, portal, blog, perfil em redes sociais e *landing page*. Para a autora, cada “categoria pode consistir em apenas uma página ou conter centenas de arquivos relacionados e interligados”. Ela ainda citou as características mais importantes das páginas digitais, quanto ao tipo de conteúdo:

- a) site – seus conteúdos são organizados de modo a serem encontrados com mais facilidade. Sua estrutura é composta por uma arquitetura da informação, além de apresentar conteúdos através de seções bem delimitadas;
- b) minissite – elaborado para conteúdos verticais, tratando de um assunto restrito de modo detalhado, direcionado para públicos específicos. Possui caráter

informativo. É comum que o minissite seja utilizado como subparte de um portal ou site, podendo dispor de um design diferenciado;

- c) *hotsite* – possui prazo de validade determinado e geralmente curto, não ultrapassando mais que alguns meses. Ele também apresenta enfoque em um determinado tema, porém, com caráter persuasivo. A criação de um *hotsite* geralmente serve para dar apoio promocional, a exemplo do lançamento de produtos ou para eventos;
- d) *portal* – é um site com o direcionamento aos seus públicos e contém conteúdos verticais. Se por um lado, o site detém conteúdos organizados para permitir a navegação em informações disponíveis sobre um assunto específico, no portal, por outro lado, os conteúdos são devidamente calculados para atender as demandas de seu público-alvo. É característica de um portal possuir ferramentas de relacionamento com seus públicos;
- e) *blog* – é um site que se assemelha a um diário, onde são feitas as entradas de textos denominados “posts”. As informações são publicadas cronologicamente no blog, sob o estilo de registros pessoais ou de um diário. São mantidos por um indivíduo (ou um grupo deles), podendo ser pessoal ou ser de domínio de uma organização. Mais à diante, serão elencadas outras informações sobre esse tipo de página digital;
- f) *perfil em redes sociais* – é uma espécie de página digital específica incorporada em um contexto de redes sociais. É construído de acordo com as especificidades e os requisitos de cada plataforma de rede social, além oferecer informações vinculadas ao tipo de rede social;
- g) *landing page* – é uma página digital que surge – através de hiperlink – que o usuário clica um anúncio, a exemplo de banners, box, entre outros, ou um link promocional ou ainda um link em peça de e-mail de marketing. O papel da *landing page* é de natureza de marketing, o qual atraiu o usuário para sua página e deseja convencê-lo de algo.

Nessa perspectiva, tem-se o portal corporativo, caracterizado por ser um meio de comunicação em que as organizações disponibilizam informações armazenadas interna e externamente, possibilitando que usuários não só tenham acesso a dados e informações, como também os compartilhem. Essa é uma das primeiras fontes de informação lembradas pelo cidadão no momento em que deseja informações sobre uma instituição pública.

O portal enquanto página digital se relaciona tradicionalmente com o público externo por meio de alguns canais de informação de interatividade limitada a “fale conosco” e enquetes (CORRÊA et al., 2013). Segundo Angeloni (2010), a missão elementar de um portal corporativo é promover a integração entre diferentes meios de comunicação e sistemas de informação em um ambiente digital único e de fácil uso pelos seus usuários.

Uma página de internet corporativa precisa conter determinadas características para se tornar uma boa ferramenta de comunicação. Desse modo, alguns atributos fazem com que o site de uma instituição seja considerado bom nos dias atuais. As principais qualidades – ver Quadro 1 – que o *website* deve possuir:

Quadro 2 - Principais características de um bom site

Legibilidade	O site deve contemplar um esquema de cores coerente que equilibra a identidade visual da organização e um padrão de tipografia que torna a leitura agradável. Neste contexto, é importante também que o seu site tenha hierarquia clara de conteúdos e que a página não seja poluída visualmente.
Navegabilidade	Deve conter links e conteúdos acessíveis e claros para o usuário. Tudo o que for link precisa ter essa identificação, e indicar que é "clicável".
Interatividade	Precisa conter espaço para que seus usuários participem dando sugestões, criticando, jogando, criando e compartilhando experiências com a sua marca.
Funcionalidade	O site tem que funcionar adequadamente em todos os navegadores considerados modernos sem apresentar problemas.

Fonte: Elaborado pelo autor inspirado em ConceitoIdeal¹², da Agência de Criação e Design e Desenvolvimento de Sites.

O correio eletrônico foi rapidamente introduzido como ferramenta de comunicação nas políticas comunicacionais das organizações para se estabelecer uma troca de mensagens através de caixas postais virtuais (ANGELONI, 2010). O e-mail institucional – como é mais popularmente conhecido – firmou-se como canal de comunicação audiovisual, no qual o usuário pode anexar uma série de mídias, tais como arquivos, fotos, áudios, textos, imagens. Trata-se assim de uma forma prática e eficiente de se permutar informações institucionais com pessoas ou outras organizações, independentemente de suas localizações geográficas. Segundo Terra (2005), esse instrumento de comunicação vem substituindo gradualmente os métodos tradicionais de comunicação, a exemplo do telefone e do fax, no decorrer dos anos.

Outro canal de comunicação introduzido nas políticas comunicacionais contemporâneas foi a mensagem instantânea. Essa ferramenta tem sido utilizada pelas

¹² Disponível em < <http://www.conceitoideal.com.br/Sites/quais-as-principais-caracteristicas-de-um-bom-site.html>>. Acesso em 20 fev. 2018.

organizações como forma de se estabelecer um contato mais rápido e direto com seu público. Serve para informar, responder perguntas, dirimir dúvidas, receber informações, entre outras funções. Para Angeloni (2010), o veículo de comunicação instantânea pode promover a integração de pessoas, sendo possível contatar várias pessoas com uma única mensagem e estabelecer grupos para contato em conferência.

Dentre as características propiciadas pelos *instant messengers* (mensageiros instantâneos), destacam-se o imediatismo, a eficiência e a economia (TERRA, 2005). Avalia-se que um dos pontos positivos desse instrumento refere-se ao contato constante com os usuários e à possibilidade arquivamento de mensagens. Por outro lado, como fatores negativos, aponta-se que as mensagens instantâneas são meios inseguros de comunicação e podem desviar a atenção dos colaboradores em bate-papos sem finalidade profissional.

No tocante aos *blogs* ou *weblogs*, eles vêm se constituindo como uma forte arma da comunicação organizacional para atingir públicos específicos com conteúdos direcionados. São ferramentas colocadas a disposição dos objetivos institucionais consideradas, inclusive, como fenômeno da comunicação estratégica organizacional (TASSIGNY et al., 2012). Surgiu como forma de agregar as várias possibilidades de armazenamento e distribuição de mensagens entre colaboradores e os públicos das organizações.

O modelo dos blogs pressupõe que um usuário comum pode contribuir com a produção de informações, semelhante a algumas outras ferramentas organizacionais. Desse modo, compreende o usuário não só como mero receptor de conteúdos, mas também gerador de temas ou assuntos que motivem interesse de outras pessoas, ou proporcionem o aperfeiçoamento organizacional, entre outras possibilidades. Enquanto forma de comunicação interna ou externa, os blogs mudam a concepção paradigmática do relacionamento corporativo (TERRA, 2005), pois cria a possibilidade de interação contínua com a organização.

Para Carvalho e Rosa (2008), os blogs são espaços virtuais em que se formam comunidades de pessoas, com interface simples e de fácil implementação e atualização. A vantagem desse meio é seu baixo custo, pois se torna uma alternativa interessante diante da escassez de recursos financeiros especialmente em organizações públicas. Os autores ressaltam a necessidade do bom uso desse canal on-line, particularmente no monitoramento das novas ferramentas comunicacionais e na ampliação do diálogo com seus públicos.

Com isso, demonstra-se que são várias ferramentas digitais implementadas nos departamentos comunicacionais das organizações nos últimos anos. Grande parte desses instrumentos está vinculada ao novo conceito de comunicação analisado por Corrêa et al. (2013): posicionamento 2.0, que reflete uma estratégia mais participativa do público, sobrepondo o posicionamento 1.0, que traduz uma comunicação digital mais informativa. Os dois modelos têm importância consolidada nos ambientes organizacionais de comunicação, porém o interativo tem sobressaído nas políticas atuais, por seu caráter inclusivo. A ideia atual é introduzir ou estimular a participação do público nas práticas comunicacionais através do uso dessas novas ferramentas. Segue abaixo o Quadro 2 comparativo com características das duas concepções comunicacionais:

Quadro 3 - Aspectos de diferenciação entre as concepções de comunicação

Web 1.0	Web 2.0
Sites estáticos e não interativos	Sites dinâmicos, criativos e manutenção de redes sociais
Aplicativos são fechados	Múltiplos plug-ins que permitem funcionalidade, aplicação e agregação de conteúdos
Complexidade	Simplicidade
Proteção	Compartilhamento
Assinatura	Publicação
Precisão	Disponibilidade rápida
Edição Profissional	Edição do Usuário
Publicação	Participação
Produto	Comunidade

Fonte: Google 2012¹³.

Constantinides e Fountain (2008, p. 232, tradução nossa) endossam os fundamentos da Web 2.0, ao citar que a característica básica desse modelo consiste no fato de que: “o usuário enquanto colaborador essencial é um novo parâmetro de marketing que estimula uma transição do poder de mercado dos produtores para os consumidores e dos meios de comunicação tradicionais para os novos formatos personalizados”.

Nessa mesma linha, Trindade (2015, p. 162) classifica a introdução da voz dos leitores/usuários/cidadãos no espaço comunicacional de uma organização como uma interação conversacional no webjornalismo, “por meio da qual o leitor se relaciona dialogicamente com os diferentes sujeitos presentes na publicação”. Indo além dessa definição, podemos entender

¹³ Extraído do artigo de Miranda et al., (2012). Disponível em: <<http://getlan.blogspot.com.br/2012/08/artigo-web-20-e-sua-importancia-na.html>>. Acesso em: 04 mar. 2018.

como um meio de comunicação com a organização, através do contato direto com a equipe da comunicação organizacional.

Diante desse quadro, é robustecida a necessidade de implementação dos novos formatos digitais, especialmente os sites de redes sociais, nas instituições públicas, tornando-as mais populares na comunicação organizacional. Portanto, essa nova dimensão comunicacional moldada na Web 2.0 será o tema do próximo tópico.

2.7.1 Os sites de redes sociais: instrumentos da nova comunicação nas organizações

Os sites de redes sociais são um fenômeno recente na sociedade do século XXI, especialmente relacionadas às redes de relacionamento. Podem ser compreendidos como uma forma dinâmica de comunicação entre pessoas, com o intuito de publicação, acompanhamento e compartilhamento de temas comuns de interesse. Gradativamente, cada vez mais usuários ingressam nos sites de redes sociais. De acordo com o relatório Digital in 2017, da *We Are Social*, aproximadamente 58% da população brasileira é usuária das redes sociais, o que equivale a 122 milhões de usuários ativos (COSTA, 2018).

Já segundo a revista Forbes Brasil (2016), o Brasil é o país da América Latina com o maior número de pessoas que acessaram regularmente às redes sociais no ano de 2016, com a estimativa de aproximadamente 93,2 milhões de usuários. As cifras demonstram o potencial de alcance dessas ferramentas digitais perante os públicos. Diante desse cenário, ficou evidente o poder das comunidades on-line para construção ou fortalecimento da comunicação organizacional, além de possibilitar a consolidação da marca institucional (HUNT, 2010) e a melhoria do relacionamento com usuários e *stakeholders*¹⁴ (LUCAS JÚNIOR e SOUZA, 2011).

As novas possibilidades de comunicação trazidas pelos sites de redes sociais despertaram a atenção de gestores e das organizações, como a capacidade de realização de negócios e a de agregar mais usuários/clientes, além de melhorar a reputação institucional. Com isso, as instituições públicas e privadas passaram a tirar o máximo proveito das redes sociais,

¹⁴ Significa público estratégico e descreve uma pessoa ou grupo que tem interesse em uma organização, negócio ou indústria, podendo ou não ter feito um investimento neles.

aplicando em suas estratégias organizacionais a onda da Web 2.0 (HUNT, 2010), que traz a concepção do mundo da colaboração em massa, com o uso de blogs, facebook, MySpace, Twitter e outras ferramentas sociais. Depreende-se que as redes sociais estão refletindo a nova etapa em que se encontra a sociedade da informação: mais conectada, engajada e participativa (LUCAS JÚNIOR e SOUZA, 2016).

Deve-se ter o entendimento que as redes sociais são compostas por indivíduos ou organizações, que dividem os objetivos e valores comuns – ou similares –, possibilitando os relacionamentos não-hierárquicos e horizontais entre os usuários (TRAININI e TORRES, 2014). Em outras palavras, as pessoas se interconectam por meio das redes sociais compartilhando temas, interesses e assuntos semelhantes. Os usuários delas se constituem então público-alvo em potencial de uma organização.

A inserção de uma organização nos sites de redes sociais, contudo, não é uma tarefa simples. Faz-se necessário delegar a função de gestão dessas ferramentas a um profissional de comunicação qualificado (TRAININI e TORRES, 2014). Deve-se compreender a linguagem desta organização, o perfil do público-alvo, além de se desenvolver um material para postagens que prenda a atenção e seja interessante. Não se trata de um canal on-line para mera reprodução dos conteúdos de outros meios de comunicação.

Hoje em dia, criar uma política de comunicação organizacional com o uso de sites de redes sociais significa ir além de criar uma conta institucional. Não se pode prescindir do gerenciamento diligente das ferramentas utilizadas, de seus conteúdos e do contato com seus públicos de forma eficiente, mantendo-se um relacionamento contínuo e produtivo. Para isso, administrar cada site de rede social e seus respectivos usos na estrutura comunicacional da organização torna-se imprescindível.

Para Ribeiro e Oliveira (2013), as redes sociais possuem diversas utilidades nas organizações, dentre as quais, o estabelecimento de comunicação e o relacionamento com os cidadãos, e ainda para gerenciamento de projetos e envolvimento do servidor público nos projetos. Os autores classificam as redes sociais como fatores para melhoria do serviço público, por intermédio da troca de informações e conhecimentos. Para isso, a gestão pública precisa identificar os anseios da população em relação aos seus serviços públicos prestados. Assim podem-se levantar informações relevantes para a elaboração do planejamento estratégico da organização e contribuir para minorar as ameaças e descobrir oportunidades.

O Portal MidiaBoom realizou, em 2015, um levantamento dos maiores benefícios dos sites de redes sociais para os negócios e chegou ao seguinte resultado: (i) aprender sobre o seu público; (ii) maior reconhecimento da marca; (iii) mais oportunidades; (iv) expandir seu público; (v) diminuir as despesas de marketing; (vi) *feedback* instantâneo; (vii) compartilhamento; (viii) relacionamento; (ix) chegar à frente dos concorrentes; (x) aumentar o tráfego do site e do ranking nos buscadores. Concluiu-se que o uso de plataformas de redes sociais pode se converter em mais usuários, mais tráfego e maior construção de relacionamentos, à medida que os seguidores vão disseminando os conteúdos entre familiares, amigos e assim por diante. A Figura 4 corrobora os benefícios expostos, indo além numa hierarquia que vai da construção de relacionamento até o emprego de técnicas:

Figura 5 - Benefícios das redes sociais para os negócios



Fonte: Midia Boom¹⁵

A respeito da Figura 4, destaca-se o conjunto de técnicas caracterizado como SEO, que significa Search Engine Optimization (Otimização para mecanismos de busca). Esse método serve para otimizar sites, blogs e páginas na web, com o objetivo de alcançar bons

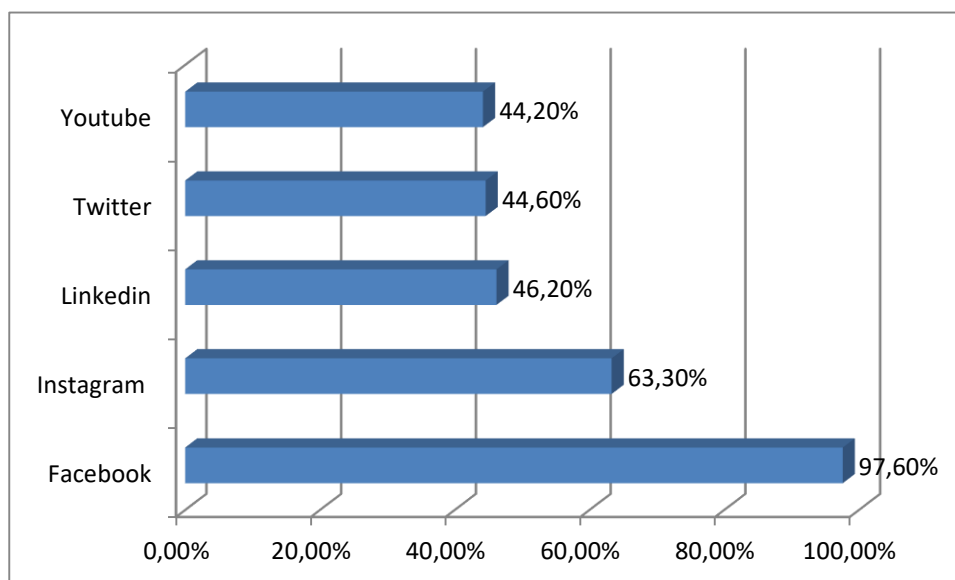
¹⁵ Disponível em <http://midiaboom.com.br/midia-social/redes-sociais-e-seus-maiores-beneficios/>

rankings de tráfego na organização e de dar referências no tocante à potencialidade do alcance das ferramentas on-line.

Vale ressaltar que, mesmo sendo demonstrada a relevância do uso dos sites de redes sociais no processo comunicacional das organizações, tal assimilação vem ocorrendo sem uniformidade e de maneira ainda incipiente, havendo, inclusive, resistência por parte de determinadas corporações. Isso pode ser resultado de uma estrutura organizacional rígida e baseada no controle e na hierarquia, que não se alinha ao modelo da Web 2.0, mais participativa e colaborativa em essência (DUTTA e FRASER, 2009).

O relatório do Social Media Trends 2017¹⁶, que expôs o resultado de uma pesquisa realizada em novembro de 2016, sobre como se dá a presença das organizações brasileiras nas redes sociais, identificou que as cinco mídias sociais mais utilizadas nas corporações são as apresentadas no Gráfico 1:

Gráfico 1 - Redes Sociais mais utilizadas nas organizações brasileiras



Fonte: Social Media Trends 2017

Com base nessa pesquisa, verificou-se que o Facebook é a ferramenta digital com maior presença nas organizações do país, bem à frente das demais mídias sociais. Em segundo

¹⁶ Relatório publicado no endereço eletrônico: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/355484/Social%20Media%20Trends%202017%20.pdf?t=1502145040232&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=39460531&_hsenc=p2ANqtz--jL6Z1A1BLJxcJydUDOOcVmkBhx3LePWzbHsqgc4ADroc1nV8Fb_VgIOLSHI-NdMyHhz_NAu0PmAAMdNdQbBoTgTHIdA&_hsmi=39460531

lugar, aparece o Instagram (63,3%), seguido pelo LinkedIn (46,2%), Twitter (44,6%) e o Youtube (44,2%). Esse relatório trouxe um retrato do uso dessas ferramentas nos ambientes organizacionais e constatou ainda que houve um aumento na utilização de todas as mídias sociais em comparação com essa mesma pesquisa realizada no mês de abril de 2016, com destaque para os crescimentos percentuais do uso do Instagram (32,2%) e do LinkedIn (20,1%).

Portanto, no processo de modernização da comunicação organizacional compreende-se a inclusão de novas mídias sociais, a depender do planejamento estratégico em comunicação da organização. Nesse processo, devem ser aplicadas as ferramentas mais recentes utilizadas pelas organizações contemporâneas. A seguir, serão elencadas as mídias sociais mais populares nas dimensões comunicacionais, mostrando seus principais aspectos e funcionalidades.

2.7.1.1 Facebook: a rede social mais popular nas organizações

Criado em 2004 nos Estados Unidos (EUA) por Mark Zuckerberg, o Facebook se tornou um dos sites de redes sociais mais populares do Brasil em poucos anos. Essa mídia social atingiu o topo do ranking das plataformas de redes sociais mais utilizadas no país desde o ano de 2008. Segundo dados da pesquisa Digital in 2016, da *We are Social*, o Facebook detém aproximadamente 130 milhões de usuários brasileiros desde janeiro de 2018 (COSTA, 2018). Além disso, o Brasil é o terceiro país mais ativo no Facebook em escala global, perdendo apenas para os EUA e a Índia.

O Facebook é destinado a criar uma rede de amizades individuais, à realização de *upload*¹⁷ de arquivos, fotos e vídeos, e ao compartilhamento de links de hipertexto da internet, a exemplo de links organizacionais. Por isso, compreende-se que o poder comunicacional desse instrumento social é abrangente no que se refere à transmissão de informações e conteúdos aos usuários.

De acordo com Trainini e Torres (2014), uma das características positivas do Facebook é a centralização de informações, o que possibilita que o usuário navegue sem sair da sua página na rede, mesmo buscando temas variados. Já na análise de Gollner (2011, p. 29), outros

¹⁷ Termo em inglês que traduz a ação de enviar dados de um computador local para um computador ou servidor remoto, geralmente através da internet.

atributos do facebook são citados: “disponibilidade de informações sobre consumidores potenciais, possibilidade de reunir pessoas com interesses em certas marcas e produtos, mídia espontânea gerada pelos usuários e oportunidade de interação a baixo custo”. Todos esses aspectos fazem com que as instituições públicas e privadas ampliem seus interesses estratégicos nessa mídia social por meio de um perfil corporativo.

A realização da comunicação organizacional através do facebook parte do preceito de que tal canal possui uma maneira diferenciada de alcançar os usuários, com uma linguagem descomplicada, informal, com conteúdos interessantes e, inclusive, com materiais humorísticos e memes¹⁸ (TRAESEL e MAIA, 2014; MARTINO e ALEIXO, 2017; DE ALMEIDA e LORDA, 2017). Desse modo, a organização precisa ser conhecedora de que o processo comunicacional será mais dinâmico, criativo e interativo. Isso quer dizer que o usuário poderá se expressar, dar sua opinião, fazer sugestões ou reclamações, entre outros.

2.7.1.2 Instagram: canal de difusão de fotos e vídeos organizacionais

O Instagram é um aplicativo com a função basilar de permitir que o usuário compartilhe fotos e vídeos com seus seguidores inclusive em outros sites de redes sociais – Twitter, Facebook, entre outros. Criado em 2010 pelo americano Kevin Systrom e pelo brasileiro Mike Krieger, essa ferramenta veio para incrementar a revolução das plataformas de redes sociais ocorrida neste século.

Segundo Trainini e Torres (2014), dentre as funcionalidades dessa mídia social, podem-se destacar as seguintes: criação de um perfil público; inscrição nas contas de usuários; *tags*, ou palavras-chave, marcadores adicionados às fotos e vídeos; interações com os conteúdos compartilhados, por meio de curtidas e comentários. Além disso, podem-se utilizar as *hashtags* (#) no Instagram para auxiliar a segmentação de conteúdos, no sistema de busca do canal. Com isso, as organizações podem criar suas próprias hashtags para seu tipo de negócio, ou atuação, ou mercado, começando com o nome da organização. Assim todo material relacionado à organização será agrupado e mais facilmente encontrado na busca através do nome criado.

¹⁸ Refere-se ao fenômeno de "viralização" de uma informação, ou seja, qualquer vídeo, imagem, frase, ideia, música etc., que se espalhe entre vários usuários rapidamente, alcançando popularidade.

Outra indicação desse canal digital é que as organizações divulguem informações internas da organização para que seu usuário/consumidor/cliente possa entender como é o seu funcionamento. Então são publicados fotos e vídeos dos locais físicos da organização, do quadro de funcionários, de suas edificações, andamento de obras ou reparos, além de seus produtos e serviços (TRAININI e TORRES, 2014).

Como meio de comunicação organizacional com o público, o Instagram é um instrumento para transmitir a natureza da organização de forma humanizada e próxima ao usuário. Ele conta com a vantagem informativa que as fotos e vídeos proporcionam, sendo uma maneira interessante de se exibir produtos ou serviços, ser criativo e capturar a atenção de sua audiência.

Observa-se que, apesar de ter sido desenvolvido para desempenhar tarefas relacionadas a imagens (fotografá-las, filmá-las e editá-las), esse aplicativo pode ser definido com o que Recuero (2009, p. 29) chamou de “espaço de expressão e de construção de impressões”. Martins, Gomes e Castro (2013) identificaram que o motivo do sucesso desse dispositivo on-line se dá fundamentalmente em razão de suas características sociais, tornando-o um instrumento promovedor das interações e do comportamento participativo dos públicos.

Ainda há um recurso adicional para gerenciamento das postagens, chamado de Iconosquare. Por meio desse serviço, a organização consegue levantar números referentes aos conteúdos veiculados no Instagram, a exemplo de total de curtidas recebidas, imagem que os seguidores mais gostaram, médias de *likes* por postagem e comentários recebidos por foto e outras informações. Com isso, podem ser elaborados materiais direcionados e identificar as pessoas que mais se engajam com o perfil da organização.

2.7.1.3 LinkedIn: a mídia social do mundo corporativo

O LinkedIn é um site de negócios com o formato de uma rede de relacionamento on-line. Mesmo tendo sido fundado em 2002, seu lançamento oficial ocorreu apenas no ano seguinte, em 2003, na Califórnia (EUA). A finalidade dessa ferramenta é reunir profissionais, por meio de uma listagem ampla e detalhada de diversos contatos, podendo ser pessoas ou organizações. Assim, pode-se estabelecer o contato interativo entre os profissionais.

Desde seu lançamento, o LinkedIn teve boa aceitação pelo público brasileiro. Porém, com o advento da versão em português no ano de 2010, o número de usuários ampliou-se sensivelmente. Segundo dados da Veja (2017), a LinkedIn atingiu a marca de 29 milhões de usuários no Brasil no início de 2017. Com isso, o país se firmou como o terceiro maior mercado dessa plataforma social, posicionando-se atrás apenas dos Estados Unidos (1º) e da Índia (2º), respectivamente.

Esse site de rede social foi desenvolvido com o objetivo de estabelecer um relacionamento entre pessoas interessadas em discutir questões do mundo corporativo, tais como carreiras, ambientes de trabalho, inovações profissionais, entre outros. É um local adequado para se fazer o denominado “*networking*”¹⁹, que vem sendo bastante difundido nas organizações brasileiras.

Através desse canal, podem-se encontrar bons contatos empresariais. Os indivíduos utilizam o LinkedIn para expor seus currículos e ganhar mais visibilidade no mercado de trabalho. Para as organizações, esta é uma ferramenta rápida de pesquisa, onde estão agrupados contatos e podem-se trocar informações. Por possuir cunho profissional, essa mídia social é mais formal que o Facebook e o Twitter, não sendo recomendável escrever sobre família, humor, vida pessoal, informações íntimas ou usar de termos irrelevantes ao meio.

2.7.1.4 Twitter: ambiente de comunicação rápida e objetiva

O Twitter é um site de rede social para serviço de *microblogging*²⁰, devido ao seu pouco espaço disponível para postagem de informação. A mensagem deve possuir, no máximo, 140 caracteres para ser postada. Trata-se de uma ferramenta social de relacionamento rápida e dinâmica, que possibilita o compartilhamento de informações, inclusive organizacionais.

A quantidade de usuários do Twitter é crescente em solo brasileiro. De acordo com Oliveira (2017), o país apresentou o terceiro maior crescimento em número de usuários no

¹⁹ Palavra da língua inglesa que indica a capacidade de construir uma rede de contatos ou uma conexão com algo ou com alguém. Geralmente essa rede de contatos resulta num sistema de suporte onde são partilhados serviços e informações entre pessoas ou grupos que têm interesses em comum.

²⁰ Consiste em toda forma extremamente simplificada de publicação instantânea de conteúdo de texto ou multimídia (imagens, vídeos, áudio). As características mais importantes de um sistema de microblogging são a simplicidade de uso e a instantaneidade da publicação, que facilitam extremamente a publicação com o uso de qualquer dispositivo.

Twitter em 2016. O número de pessoas que usam o serviço, ao menos uma vez por mês, avançou 18% no país, na comparação entre o último trimestre de 2016 e o mesmo período de 2015.

A participação das organizações nessa plataforma digital ocorre por meio da publicação de *Tweets*²¹, que devem acontecer com periodicidade. A frequência de postagens no Twitter pode influenciar no número de seguidores, com os quais haverá as interações comunicacionais. O objetivo é que o *feed*²² do Twitter corporativo se torne uma fonte de conteúdo, com comentários atrativos e relevantes para o público que se deseja atrair.

Rosa e Russel (2010, p. 4), ao analisar o potencial do Twitter na comunicação organizacional, verificaram que essa ferramenta permite às organizações penetração em larga escala e alcance de mercado aos seguidores ativos, o que pode se traduzir em multiplicadores da marca institucional, “a existência de nichos ainda inexplorados, oferecimentos de promoções e descontos, a possibilidade de parcerias com anunciantes e ainda a possibilidade de inserção no novo mercado geográfico”.

Dentre as funcionalidades do Twitter, destacam-se as seguintes: um interessante veículo on-line de divulgação de peças publicitárias; recrutamento de funcionários; divulgação de ações promocionais e de campanhas institucionais; testar a popularidade de sua marca com seus clientes/usuários (seguidores). Em outras palavras, a plataforma serve para reposicionar a organização junto ao seu público-alvo no tocante ao quesito comunicação e marketing.

Como lembrou Trainini e Torres (2014), nesse canal se utiliza a sigla RT significando Retweet. Pode-se fazer um RT em um tweet de outro usuário, replicando o conteúdo dele para seus próprios seguidores. Além disso, o símbolo “#” é utilizado nesse site de rede social quando se pretende identificar e agrupar em uma busca palavras-chave e assuntos relevantes. Por meio desse instrumento, a organização pode acompanhar e gerenciar o que os usuários estão falando sobre determinado tema/assunto e também disseminar conteúdos segmentados.

2.7.1.5 Youtube: ambiência de compartilhamento de vídeos organizacionais

²¹ Nome utilizado para designar as publicações feitas na rede social do Twitter.

²² O termo vem do verbo em inglês "alimentar". Na internet, este sistema também é conhecido como "RSS Feeds" (RDF Site Summary ou Really Simple Syndication)

O canal do Youtube foi criado por Chad Hurley, juntamente com outros dois colegas de trabalho, Steve Chen e Jawed Karim, na Califórnia (EUA), em 2005. Nesse ano, o grupo registrou e inaugurou o domínio Youtube.com, ao perceberem a dificuldade para postar e compartilhar vídeos na internet. Em outubro de 2006, o Youtube foi adquirido pelo Google por uma cifra bilionária (US\$ 1,65 bi).

A partir da aquisição, a Google detém o site do Youtube, cuja função básica é compartilhar vídeos no ambiente digital, onde o usuário pode fazer o upload dos vídeos e possibilitar que outras pessoas em qualquer parte do mundo possam assistir, comentar, atribuir notas e, inclusive, recompartilhar seu vídeo, alcançando outros públicos.

De acordo com Ciriaco (2017), o site do Youtube é bastante popular no Brasil, atingindo a marca de 98 milhões de usuários mensais no país em 2017. Esses dados foram apresentados no estudo Youtube Insights 2017 – 2ª edição, que reuniu as principais informações da plataforma. No mesmo relatório, apontou-se que 95% da população brasileira on-line acessam o Youtube, pelo menos uma vez ao mês.

Na análise de Ribeiro (2013), o Youtube é o portal de vídeo de grande porte que apresenta as maiores possibilidades de ser utilizado como uma mídia social, ou seja, tecnologia que permite a uma pessoa, a um grupo ou a uma organização compartilhar conteúdos, ideias, opiniões e experiências. O autor apresentou alguns fatores para tal compreensão: a publicação e exibição de vídeos de forma gratuita; a ausência de mediação entre o produtor dos vídeos e a administração do site Youtube; o compartilhamento é o ato motivador de audiência. Além disso, o usuário pode utilizar os vídeos publicados, colocando-os em seu site ou blog ou retransmitindo-os por meio de listas de exibição, entre outras maneiras.

No ambiente organizacional, o uso do Youtube como meio de comunicação passa pela capacidade de a organização dialogar diretamente com os seus públicos, havendo a necessidade de que as práticas de comunicação sejam incorporadas à cultura organizacional (RIBEIRO, 2013), com respostas ágeis, dinâmicas e sem intermediações. Já para Trainini e Torres (2014), a organização precisa divulgar sua imagem de forma mais lúdica e criativa, além de anunciar seus produtos e serviços por meio do Youtube, com o intuito de gerar impacto na rede e conseguir obter os objetivos desejados.

3 METODOLOGIA

O presente capítulo corresponde à apresentação da metodologia científica definida para a elaboração desta pesquisa. Gil (2008, p. 8) explica que existem condições para que um conhecimento seja classificado como científico, dentre elas, indicar as operações mentais e técnicas que permitam a sua averiguação. Na leitura de Cooper e Schindler (2016, p. 68), o método científico praticado nas pesquisas em administração “guia nossa abordagem na solução de problemas”. Para Gerhardt e Silveira (2009, p. 12), a metodologia é o “(...) estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica”.

Nesta seção serão evidenciadas as questões que nortearam a pesquisa, a natureza e os objetivos do estudo, a abordagem analítica, a estratégia de pesquisa e a unidade de análise, as técnicas de pesquisa e o tratamento dos dados.

3.1 Natureza da Pesquisa

No que se refere à natureza da pesquisa (GERHARDT e SILVEIRA, 2009), este trabalho está categorizado como uma pesquisa aplicada, uma vez que tal produção científica tem por objetivo “gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos”. Além disso, são envolvidos no estudo verdades e interesses em âmbito local.

Jacobsen (2009) corrobora com Gerhardt e Silveira (2009) no entendimento de que a classificação de pesquisa aplicada se enquadra como a natureza da pesquisa. No entanto, a definição para tal é descrita como: “aquela que busca soluções para um problema existente” (KINCHECKI; ALVES e FERNANDES, 2015, p. 5). Cooper e Schindler (2016, p. 15) seguem nessa mesma direção ao citar que a pesquisa aplicada “(...) é conduzida para encontrar respostas a questões específicas relacionadas a ação, desempenho ou necessidades de política”.

3.2 Questões de Pesquisa

No estudo de Yin (2001, p. 25), o autor esclarece que o questionamento de estudo “(...) é um fundamento lógico justificável para se conduzir um estudo exploratório”. Além disso, essas questões substituem os objetivos específicos e integram o roteiro da pesquisa. Mediando o presente contexto, serão descritas as questões de pesquisa a seguir:

- a) Quais ferramentas e técnicas de comunicação foram utilizadas na política de comunicação da Ascom/UFS, a partir do ano de 2006?
- b) De que maneiras foram introduzidas as novas ferramentas digitais de comunicação na Ascom/UFS, no período compreendido entre os anos de 2006 e 2017, principalmente as relacionadas aos sites de redes sociais?
- c) Como pode ser identificada a relação entre os produtos comunicacionais empregados no início da Ascom/UFS com os implementados mais recentemente? Como ocorreram as mudanças de práticas organizacionais?

3.3 Objetivos da Pesquisa

Gerhardt e Silveira (2009) tomam por referência o estudo de Gil (2007) para classificar os objetivos da pesquisa em três grupos: pesquisa exploratória, pesquisa descritiva e pesquisa explicativa. Diante dos conceitos apresentados para cada grupo citado, delimitou-se que a presente pesquisa corresponde a dois grupos: exploratória e descritiva. O tipo de pesquisa exploratória “(...) tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p. 35). Enquanto que o tipo descritivo demanda que o pesquisador busque um conjunto de dados e informações sobre o elemento analisado, no intuito de reproduzir “(...) os fatos e fenômenos de determinada realidade (...)” (Ibidem, p. 35).

A pesquisa exploratória, segundo Gil (2008, p. 27), procura desenvolver, elucidar e alterar conceitos e ideias, visando a construção de problemas bem definidos ou “hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Além disso, ela pretende permitir a elaboração de um estudo com uma visão geral sobre um tema ou sobre determinado fato. Já a descritiva expõe características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações variáveis (Ibidem, p. 28).

Esta pesquisa se enquadra como exploratória tendo em vista que buscará conhecimentos e informações de um aspecto comunicacional na organização, até então pouco conhecido. Além disso, classifica-se também como descritiva, pois tem o propósito de levantar as características da implantação das ferramentas de comunicação na Ascom/UFS.

Atenta-se ao fato de que, ainda na concepção de Gil (2008), as pesquisas descritivas e as exploratórias, em conjunto, são aquelas que se dedicam à situação prática. Elas são as mais solicitadas por organizações, a exemplo de universidades, institutos de ensino, empresas comerciais, partidos políticos, entre outros.

3.4 Abordagem do Estudo

No tocante à abordagem (GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p. 31), esta pesquisa científica classifica-se como qualitativa, em razão de a mesma não estar preocupada com representatividade numérica, “mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc”. Nesse tipo de pesquisa, existe certa imprevisibilidade em seu desenvolvimento, pois o conhecimento do pesquisador é considerado parcial e limitado. O intuito, de modo geral, é que ela seja capaz de originar novos conhecimentos ou informações.

Yin (2001) considera que a pesquisa qualitativa traz observações detalhadas e minuciosas realizadas pelo pesquisador a respeito do mundo real. No entendimento de Gil (2008, p. 175), “a apresentação consiste na organização dos dados selecionados de forma a possibilitar a análise sistemática das semelhanças e diferenças e seu inter-relacionamento”. Ademais, a investigação tem o intuito de averiguar a construção do entendimento social por intermédio da visão holística do pesquisador. Gil (2008, p. 177) compreende ainda que “(...) a interpretação é a obtenção de um sentido mais amplo para os dados analisados, o que se faz mediante sua ligação com os conhecimentos disponíveis”.

A abordagem do estudo definida corrobora com a análise realizada por Araújo (2008, p. 101), que constatou o fato de que não há metodologias de natureza quantitativa para mensurar ações de comunicação institucional. O autor acrescentou ainda que “do ponto de vista qualitativo, todavia, há diversos procedimentos que podem ser adotados”.

No que se refere à mensuração da tipologia do estudo, Cooper e Schindler (2016, p. 22) afirmam que a pesquisa com fim descritivo procura retratar “um assunto, muitas vezes criando um perfil de um grupo de problemas, pessoas ou eventos”. Isso se deve ao fato de que o presente estudo tem como objetivo diagnosticar o processo de evolução comunicacional desenvolvido na Ascom/UFS, enfatizando a implantação das redes sociais.

3.5 Estratégia de Pesquisa e Unidade de Análise

Como a pesquisa nos proporciona um entendimento da realidade investigada, a estratégia de pesquisa é utilizada para se alcançar esse conhecimento. Pode-se inferir, portanto, que se recorrem aos procedimentos de pesquisa em busca do resultado de uma investigação realizada com a finalidade de resolver um determinado problema (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

Quanto à estratégia, esta pesquisa está enquadrada em estudo de caso. De acordo com Mariotto, Zanni e Moraes (2014), essa modalidade de pesquisa se traduz na exploração de uma organização limitada ou de um caso, propriamente dito, englobando uma coleta de dados em profundidade e com diversas fontes de informação, em contexto definido. Podem ser considerados o caso para estudo: eventos, atividades, ou até mesmo indivíduos.

Nas palavras de Gil (2008, p. 58), o estudo de caso fundamenta-se “(...) pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”.

Conforme citou Yin (2001, p. 32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Segundo o autor, isso significa que o estudo de caso pode ser utilizado para lidar com condições contextuais, ou quando elas são pertinentes ao estudo proposto. Yin (2001) ainda relata que o investigador “(...) esforça-se ao máximo para limitar o número de variáveis a serem analisadas (...) a fim de se manter seguramente dentro do número de respondentes participantes do levantamento”. Permite-se então a inferência que tal método de investigação compreende as informações obtidas por intermédio da experiência e da vivência do pesquisador.

Ainda segundo Yin (2001), os estudos de caso podem ser únicos ou múltiplos. Estudo de caso único é apropriado quando se utiliza o caso para diagnosticar se as proposições de uma abordagem teórica estão corretas (STAKE, 2000; MARIOTTO, ZANNI e MORAES, 2014). Esta pesquisa é, portanto, um estudo de caso único, através do qual será realizada uma confrontação entre os elementos organizacionais levantados e os fundamentos da construção teórica. No tocante ao seu horizonte temporal, este trabalho classifica-se como longitudinal, pois, assim como cita Silveira (2017), estudos longitudinais ou horizontais exploram a amostra ao longo de um intervalo de tempo, observando-se a mesma variável por várias vezes.

A Assessoria de Comunicação (Ascom) é o setor responsável pelo planejamento, desenvolvimento e acompanhamento da política comunicacional da UFS. Conforme disposto no Regimento Interno da Reitoria da UFS²³, entre outras atribuições da Ascom, destacam-se as seguintes: elaborar e executar o plano de divulgação da instituição de ensino e preparar e distribuir o noticiário da Universidade e avaliar sua repercussão. Além disso, deve coordenar as tarefas de relações públicas da reitoria.

Ressalta-se ainda a incumbência que esta unidade organizacional tem de informar o cidadão a respeito das ações e políticas desenvolvidas na UFS, uma vez que a Ascom representa a Universidade como autoridade responsável pelo monitoramento da Lei de Acesso à Informação (LAI) e administra o Serviço de Informação ao Cidadão (SIC). As atribuições citadas demonstram a importância da boa atuação da Ascom para o desenvolvimento das estratégias da instituição.

A unidade de análise, conforme expôs Gerhardt e Silveira (2009, p. 68), “pode ser uma pessoa, um grupo, uma empresa, uma sala de aula, um município”. Diante desta delimitação, compreende-se, portanto, que a unidade de análise desta pesquisa se refere à Ascom, enquanto órgão de comunicação legitimamente constituído pela UFS.

²³ Resolução 003/2014-CONSU, artigos 173-174, disponível em <http://prograd.ufs.br/pagina/7732>

3.6 Fontes de Evidência

A coleta de dados se refere ao conjunto de procedimentos através dos quais “o modelo de análise é confrontado aos dados coletados” (GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p. 56). Nessa etapa, são efetivamente levantadas múltiplas informações a respeito do objeto de pesquisa. Para isso, recomenda-se que seja realizada a triangulação (YIN, 2001) – ou seja, a utilização de diversas técnicas de coleta de dados para respaldar os achados. Como fontes de evidência, Yin (2001) apresenta as seguintes: documentos, entrevistas, registros em arquivos, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Neste trabalho, optou-se pela triangulação de quatro dessas fontes de evidência: documentos, entrevistas, registros em arquivos e observação direta, com o objetivo de se obter a profundidade necessária a um estudo qualitativo. Essas fontes foram definidas com base no problema e questões de pesquisa, levando-se em consideração também a natureza do tema analisado.

Inicialmente a coleta se deu por intermédio do portal institucional da UFS (www.ufs.br), onde foram colhidas informações relacionadas ao objeto de pesquisa. Nessa etapa, foram levantados documentos institucionais, a exemplo do Regimento Interno da Reitoria da UFS, das portarias de designação dos chefes da Ascom no período compreendido entre 2006 e 2017 e das portarias dos servidores lotados nesse órgão durante o mesmo interstício.

Como principal fonte de evidências do trabalho, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, presenciais ou por mensageiro instantâneo, com o atual gestor, os ex-gestores e os servidores da Ascom que detêm conhecimento amplo do órgão. As entrevistas seguiram os roteiros previamente elaborados, havendo a flexibilidade de serem alteradas as questões no decorrer de sua realização, caso necessário. A duração média das entrevistas foi de aproximadamente 35 (trinta e cinco) minutos.

Yin (2001) considera que a entrevista é uma das mais relevantes fontes de informação para um estudo de caso. Trata-se de um meio essencial de extração de dados e informações a respeito do objeto de estudo. Nessas entrevistas, o registro e a interpretação são duas tarefas que fazem parte do processo investigativo, por meio do olhar de entrevistadores hábeis e de entrevistas bem-informados sobre determinada questão.

Para esta pesquisa, optou-se pela entrevista semiestruturada, pois se revelou mais adequada ao atingimento dos objetivos propostos. Nesse caso, o pesquisador definiu previamente um conjunto de perguntas (roteiro) sobre o assunto investigado, permitindo que, às vezes, o entrevistado fale livremente à medida que a entrevista vai se desenvolvendo (GERHARDT e SILVEIRA, 2009; BRITTO JÚNIOR E FERES JÚNIOR, 2011). Essas entrevistas foram realizadas pelo pesquisador *in loco* com servidores da Ascom/UFS (roteiro apêndice B), com ex-chefes da unidade (roteiro apêndice A) e com o atual chefe deste departamento organizacional (roteiro apêndice B).

Vale frisar que na fase anterior à realização propriamente dita das entrevistas, foi realizado um teste piloto com a ex-servidora da UFS, Carolina Araújo de Santana Amâncio, que também já assumiu a chefia da Ascom no período de julho a setembro de 2014. Por meio desse procedimento, verificaram-se a clareza das perguntas, o alinhamento das questões em relação ao tema estudado e as sugestões para a conformidade da entrevista. Feitas as adequações pertinentes, passou-se efetivamente para as entrevistas do grupo definido.

Antes da realização de cada entrevista, os entrevistados eram informados a respeito do contexto geral da pesquisa e seus objetivos. A participação dos mesmos foi voluntária, sendo solicitada manifesta autorização documental para o uso dos conteúdos das gravações (já devidamente transcritas) e de suas respectivas identificações. Os encontros presenciais se deram nas dependências da Universidade Federal de Sergipe, Campus de São Cristóvão, nos meses de dezembro de 2017 e janeiro de 2018. Somente a entrevista com o professor Josenildo Guerra, que está realizando seu pós-doutorado fora do país, foi realizada através de mensageiro instantâneo (WhatsApp), por escolha do próprio entrevistado.

No tocante aos registros de arquivos, o pesquisador teve acesso a exemplares dos 02 (dois) jornais impressos que eram produzidos pela Ascom: do Informe UFS e do Jornal UFS. Ambos os informativos foram obtidos nos arquivos do órgão e subsidiaram vários dados da pesquisa. Ademais, a última etapa utilizou a observação direta em relação às redes sociais da UFS (Twitter, Flickr, Facebook e Instagram). As informações coletadas nessas fontes digitais de comunicação compuseram secundariamente a análise deste trabalho.

3.6.1 Seleção dos Entrevistados

O processo de seleção dos entrevistados da pesquisa adotou determinados critérios no intuito de definir as pessoas adequadas para a realização das entrevistas. Por se tratar de um trabalho que faz um resgate histórico de elementos da unidade organizacional, deliberou-se primeiramente incluir os gestores (o atual e os anteriores) da Ascom, durante o período estipulado da pesquisa (2006-2017), conforme Quadro 4, a seguir:

Quadro 4 - Relação dos gestores da Ascom

Nome	Cargo	1º Documento oficial de designação	Período do mandato
Josenildo Luiz Guerra	Professor	Portaria nº 196, de 14 de março de 2006.	14/03/2006 a 04/04/2011
Márcio Santana Sobrinho	Jornalista	Portaria nº 1818, de 01 de setembro de 2014.	01/09/2014 até os dias atuais.
Messiluce da Rocha Hansen	Professora	Portaria nº 713, de 04 de abril de 2011.	04/04/2011 a 24/03/2014

Fonte: Elaborado pelo autor com base em portarias publicadas pela UFS.

Além dos entrevistados mencionados, estipulou-se ampliar as fontes de pesquisa, incluindo ao rol os servidores que atuaram na Ascom, durante o período estipulado da pesquisa, especificamente nas áreas de comunicação. Com base nesses dados, formulou-se o seguinte Quadro 5:

Quadro 5 - Relação de servidores entrevistados da Ascom

Nome	Cargo	Função	Documento oficial de designação
Adilson Cruz Andrade	Secretário Executivo	Fotógrafo	Ofício nº 18/2008 – ASCOM, de 04 de agosto de 2008.
Jéssica Vieira da Silva	Jornalista	Jornalista	Portaria nº 746, de 06 de agosto de 2008.
Luiz Amaro Ribeiro	Assistente em Administração	Jornalista	Portaria nº 420, de 25 de maio de 2006.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em portarias publicadas pela UFS.

Definiu-se inicialmente a inclusão dos profissionais de *design* gráfico lotados na Ascom para compor a lista de entrevistados da pesquisa. No entanto, ao submeter um teste piloto, as informações obtidas nesse procedimento se revelarem infrutíferas, sem elementos consubstanciados em relação ao objeto de pesquisa. Desse modo, ficou estabelecido que o grupo de entrevistados fosse composto pelos 06 (seis) profissionais de comunicação já mencionados. Todos eles forneceram a devida autorização para o uso dos seus respectivos nomes e dos dados das entrevistas na formulação deste trabalho.

3.7 Tratamento dos Dados

Após serem devidamente transcritas as entrevistas, seu conteúdo e o teor dos documentos selecionados foram cuidadosamente lidos pelo pesquisador. Em seguida, procedeu-se à análise de conteúdo, apoiando-se em procedimentos qualitativos, pois se buscam as peculiaridades e as relações entre os elementos. De acordo com Vergara (2005), a análise de conteúdo é uma técnica para o tratamento de dados com o objetivo de identificar o que está sendo dito em relação a determinado assunto. Dentre as características principais, destaca-se o fato de a análise de conteúdo servir tanto aos fins exploratórios, ou melhor, para descoberta, quanto para apuração, ratificando ou refutando hipóteses ou suposições preestabelecidas.

A análise de conteúdo compreende basicamente três etapas: (i) pré-análise; (ii) exploração do material; (iii) tratamento dos dados e interpretação (BARDIN, 1977 apud VERGARA, 2005). A pré-análise corresponde à definição do material e dos procedimentos a ser adotados. A exploração do material se traduz na implementação dos procedimentos. O tratamento e a interpretação resultam na geração de inferências e dos resultados da pesquisa. Com base na fundamentação teórica e nos objetivos da pesquisa, foi construído o Quadro 6 relacionando os objetivos específicos às categorias de pesquisa pré-definidas:

Quadro 6 - Relação dos objetivos específicos com as categorias de pesquisa definidas

Objetivos Específicos	Categorias de Pesquisa	Fontes de Evidência
- Levantar as ferramentas e práticas adotadas na política de comunicação da UFS, a partir do ano de 2006, nas atividades da Assessoria de Comunicação (Ascom/UFS);	- Ferramentas de comunicação tradicionais na Ascom/UFS (histórico e gerenciamento);	- Levantamento Documental; - Roteiros de Entrevistas; - Registros em arquivos.
- Pesquisar as ferramentas introduzidas, especialmente as vinculadas às redes sociais, na comunicação organizacional da Universidade, juntamente com os novos métodos de trabalho;	- Ferramentas de comunicação inovadoras (histórico e gerenciamento); - Redes sociais (histórico e gerenciamento).	- Levantamento Documental; - Roteiros de Entrevistas; - Observação direta.
- Relacionar as ferramentas de comunicação tradicionais àquelas implementadas mais recentemente, de forma a evidenciar a trajetória de modernização dos meios de comunicação e das práticas comunicacionais;	- Mudanças na política comunicacional da Ascom/UFS.	- Levantamento Documental; - Roteiros de Entrevistas; - Observação direta.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Frise-se que, no que se refere às categorias de pesquisa enunciadas no Quadro 6, especificamente aquela destinada a verificar as mudanças na política comunicacional da

Ascom/UFS, esta foi remetida dentro das demais, não sendo destinado um tópico exclusivo para tratar desse tema. Porém, o teor desse segmento integrou as outras categorias para dar unidade e coesão a este estudo.

Portanto, os dados obtidos foram submetidos à análise de conteúdo, que se fundamenta em uma leitura aprofundada das respostas, codificando-as (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ e MOSCAROLA, 2005). O procedimento básico da análise de conteúdo, de acordo com Vergara (2005), consiste na designação das categorias pertinentes aos propósitos da pesquisa. Neste trabalho, foram aplicadas as categorias pertinentes, ou em outras palavras, aquelas adequadas ao objetivo da investigação.

Como apontou Vergara (2005, p. 17), definiu-se “preliminarmente as categorias pertinentes ao objetivo de pesquisa, porém admite-se a inclusão de categorias surgidas durante o processo de análise”. Possui características definidas preliminarmente, com base na literatura, porém elas podem ser alteradas à medida que surgem novas informações.

Indo além, esta pesquisa também se apoiou nos estudos de Minayo (1994, p. 70) no que se refere às categorias do trabalho, caracterizadas como “elementos ou aspectos com características comuns ou que se relacionam entre si”. Elas foram utilizadas para se estabelecer classificações, abrangendo os elementos e ideias relacionados ao objeto de investigação. Foram considerados os seguintes critérios para formulação das categorias: (a) um único princípio de classificação; (b) exaustividade; (c) uma resposta não pode ser incluída em mais de duas categorias.

Pelo fundamento didático, definiu-se proceder a uma construção textual da pesquisa levando-se em consideração a cronologia, baseada na descrição e no agrupamento dos dados obtidos numa sequência lógica. Desse modo, elaborou-se um constructo que permitiu uma visão holística do fenômeno analisado e também as inferências analíticas. Para isso, adotaram-se como unidades de registro as abordagens temáticas contidas no conteúdo das entrevistas, uma das modalidades mais utilizadas na análise de conteúdos (MINAYO, 1994).

A interpretação dos resultados foi realizada observando a proposta dialética para a análise de dados sugerida por Minayo (1994), denominada de método hermenêutico-dialético. Foram implementados dois níveis de interpretação, sendo que o primeiro trouxe determinações fundamentais da unidade organizacional de pesquisa, com sua conjuntura orgânica e

institucional e sua história. Já o segundo nível de interpretação concentrou os dados surgidos na investigação, com as comunicações individuais, observações diretas, análise comunicacional do órgão. Por fim, seguiram-se os seguintes passos para operacionalização da proposta analítica: (a) ordenação dos dados; (b) classificação dos dados; e, por último, (c) análise final, com as articulações entre os dados e os referenciais teóricos da pesquisa, respondendo aos questionamentos da pesquisa.

4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

A presente seção tem o objetivo de caracterizar o diagnóstico organizacional do órgão em estudo, Ascom/UFS. Conforme indica Kerzner (2002), o diagnóstico possui a finalidade de levantar informações e identificar problemas dentro da organização. Já no entendimento de Gaj (1987), esse tópico agrega um conjunto de ações no intuito de apontar as disfunções organizacionais que ocorrem no momento da pesquisa. Para isso, subdivide-se este capítulo em duas partes: a primeira retrata as características da Ascom (histórico, atribuições, dimensões institucional e orgânica) e, logo em seguida, na segunda parte, tratou-se especificamente dos resultados da pesquisa, tais como as ferramentas tradicionais de comunicação, os canais de comunicações inovadores, os sites de redes sociais utilizados, seus históricos e formas de gerenciamento, além das mudanças na estratégia comunicacional do órgão, as quais foram explanadas dentro das categorias de pesquisa citadas anteriormente.

4.1 Dados gerais e breve histórico da Ascom/UFS

A história da Ascom se confunde, em parte, com a própria história da UFS. Assim como a Universidade se fortaleceu como instituição educacional de ensino superior com sua unificação no Campus de São Cristóvão, a partir de meados de 1970, a Ascom também se tonificou no referido Campus. Essa trajetória foi construída com base na superação gradativa do contexto sócio-político das últimas décadas e na profissionalização das funções exercidas pelo órgão.

A Assessoria de Comunicação (Ascom) da Universidade Federal de Sergipe (UFS), no Campus de São Cristóvão (SE) – denominado Campus Professor José Aloísio de Campos, está localizada no andar superior do prédio da reitoria da Universidade e instalada em duas salas interligadas. Nessa ambiência, ocorrem as atividades relativas à comunicação da instituição, tendo em vista a tríade basilar da entidade: o ensino, a pesquisa e a extensão.

Para chegar ao patamar atual na instituição, a Ascom percorreu uma trajetória histórica com determinados nuances que contribuíram para a formação do modelo comunicacional adotado recentemente. Esses elementos históricos da Universidade e do órgão em si resgatam uma parte do caminho que ajudou a construir em décadas o formato vigente de assessoria na instituição.

Sousa (1999), ao elaborar uma proposta analítica sobre a Ascom/UFS, afirmou que, nos anos da década de 1970, as relações de comunicação entre a UFS e a comunidade (seus públicos e a imprensa) ocorriam de modo principiante, em razão predominantemente da fase de instalação e estruturação da instituição na cidade de São Cristóvão/SE. Nessa época, ainda eram evidentes os sinais do controle militar sobre as comunicações (internas e externas) da Universidade por meio dos atos institucionais – nesse caso, o AI-5. “A UFS foi submetida a um cerco que permitia a interferência de censores da Polícia Federal nas salas de aula e nos demais setores da Universidade, principalmente a Ascom” (SOUSA, 1999, p. 12).

Com o processo de redemocratização na década de 80, associado à implantação das políticas educacionais no âmbito do governo federal, houve a necessidade de reestruturação das Assessorias de Comunicação nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). No bojo desse contexto, ocorreu a remodelagem das estruturas física e operacional da Ascom/UFS, com a ampliação do número de equipamentos de trabalho e de servidores designados para atuar no órgão.

Nos dias atuais, a Ascom adquiriu um papel de destaque na Universidade Federal de Sergipe, por meio da promoção das ações comunicacionais da instituição. Além disso, conseguiu também o reconhecimento da imprensa local com a penetrabilidade e divulgação de suas notícias nos veículos de comunicação impressos, on-line e audiovisuais (SOUSA, 1999). Consagrou-se como o órgão de comunicação da maior IFES pública do Estado de Sergipe.

Entretanto, mesmo diante do avanço do órgão nos últimos anos, o desenvolvimento da Ascom vem sofrendo os efeitos da restrição orçamentária do Governo Federal e dos entraves burocráticos que retardam, por exemplo, a renovação de *softwares* e de recursos tecnológicos para uso no dia-a-dia. Esses fenômenos, contudo, ocorrem de forma similar em diversos órgãos públicos em meio à crise fiscal e à falta de mecanismos de gestão mais dinâmicos no setor público.

Assim como pontuou Sousa (1999, p. 41), as debilidades no setor público são evidentes, “sobretudo a limitação orçamentária de uma instituição de ensino superior que sofre com uma política de educação muitas vezes injusta, principalmente em se tratando de centros de ensino localizados no Nordeste”. Restando aos órgãos procurar saídas para esse cenário utilizando-se a criatividade, a seriedade e a modernização das práticas.

4.1.1 Atribuições da Ascom/UFS

De acordo com o Regimento Interno da Reitoria, a Ascom é o órgão institucional responsável pelas atividades relacionadas à área de comunicação da UFS junto à comunidade universitária e fora dela, possuindo, desse modo, uma série de atribuições vinculadas a essa missão, tais como a função jornalística, com a produção de notícias, matérias, reportagens e releases da Universidade, a fotográfica, com o registro e tratamento das imagens da instituição – em eventos ou do Campus –, e a de designer gráfico, com a criação de artes, banners, outdoors, logomarcas, entre outros.

Essa relação de atribuições da Ascom está descrita na Universidade Federal de Sergipe (2014), no capítulo VI, em sua seção II. Essas responsabilidades devem nortear o trabalho tanto da chefia do órgão quanto de todos os membros da equipe e ainda direcionar a condução laboral do órgão para o cumprimento dos objetivos institucionais. São, ao total, doze incumbências elencadas no referido documento, a saber:

- I. colher e distribuir com os órgãos da administração superior as matérias publicadas de interesse da UFS;
- II. preparar e distribuir o noticiário da Universidade e avaliar sua repercussão;
- III. organizar as entrevistas e os pronunciamentos do Reitor;
- IV. elaborar e executar o plano de divulgação da UFS;
- V. editar o Boletim Interno da UFS;
- VI. funcionar como órgão de apoio à cobertura e divulgação de qualquer promoção realizada pela UFS;
- VII. coordenar todas as tarefas de relações públicas da Reitoria;
- VIII. dar apoio às promoções estudantis realizadas através dos Diretórios, quando solicitado pelo Pró-Reitor de Assuntos Estudantis;
- IX. fazer pesquisas de opinião para manter o Reitor informado da imagem externa e interna da UFS;
- X. manter contatos com os diversos órgãos da Universidade que enviarem matéria para divulgação, informando-os sobre a publicação;
- XI. promover a realização de filmes e fotografias sobre assuntos científicos, culturais ou sociais de interesse da UFS, e,
- XII. representar a UFS como autoridade responsável pelo monitoramento da Lei de Acesso à Informação e administrar o Serviço de Informação ao Cidadão (SIC).

4.1.2 Dimensão institucional e orgânica da Ascom

Atualmente, a Ascom está encarregada do planejamento, execução e acompanhamento das ações de comunicação dos seis campi da Universidade no Estado de Sergipe, sendo eles o de Aracaju, o de Itabaiana, o de Lagarto, o de Laranjeiras, o de São Cristóvão e o do Sertão. No entanto, vale ressaltar que os campi de Aracaju (Hospital Universitário) e o de Lagarto também possuem equipe própria de comunicação em cada campus, que atua de forma integrada à base de comunicação em São Cristóvão.

Considerando os campi citados, foram mapeados os números absolutos da comunidade universitária (alunos, professores e servidores técnico-administrativos) em cada campus – Quadro 7 –, segundo dados extraídos do relatório UFS em Números:

Quadro 7 - Dimensão quantitativa da comunidade acadêmica da UFS

Comunidade Universitária Campi	Corpo Discente	Corpo Docente	Servidores Técnico-Administrativos
Campus de Aracaju	1.574	153	-
Campus de Itabaiana	1.920	118	-
Campus de Lagarto	1.740	-	-
Campus de Laranjeiras	848	50	-
Campus de São Cristóvão	18.815	955	-
Campus do Sertão	514	14	-
Totais	25.411	1.290	1.475

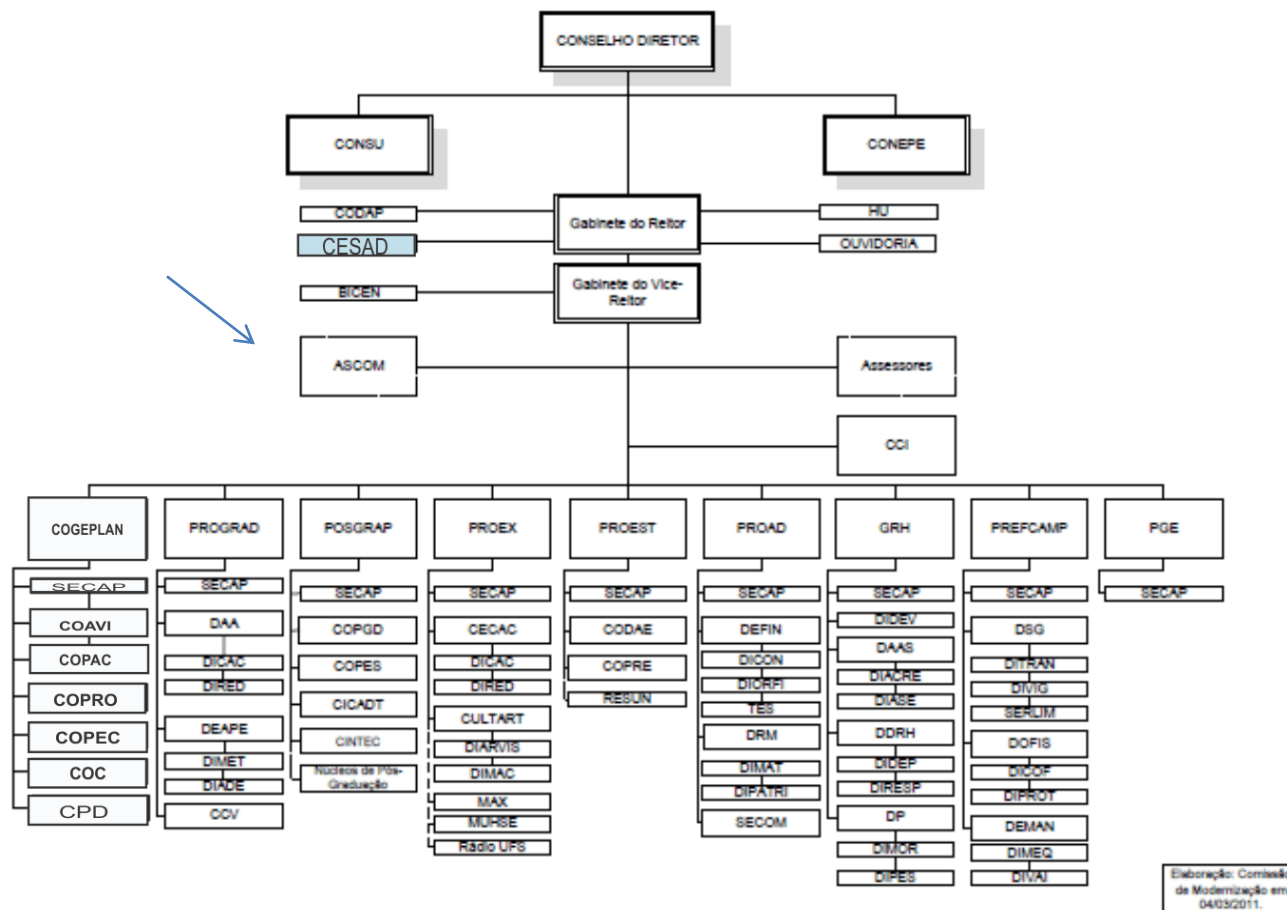
Fonte: Elaborado pelo autor com dados extraídos do relatório UFS em Números.

Os números apresentados revelam a dimensão quantitativa do público que está diretamente vinculado à UFS. No entanto, esses dados merecem ser observados com cautela, pois não englobam a totalidade de pessoas que efetivamente trabalha na instituição, haja vista que o número de professores substitutos e de funcionários terceirizados, por exemplo, não foi contabilizado na referida apuração. Ainda assim, essa formulação numérica permite a percepção de que a Universidade é composta por um público amplo e diversificado.

Justamente para esse público interno da UFS que a Ascom direciona boa parte das ações comunicacionais, tais como notícias, artes, chamadas, e-mails, produções digitais, entre outras. Mas não se pode negligenciar que outra parte da política comunicacional da organização está focada na comunicação com públicos externos, tais como a imprensa (nacional, regional e local) e a sociedade em geral.

No quesito orgânico, o organograma da UFS define que a Ascom não está ligada diretamente a nenhum outro setor ou departamento da instituição, sendo ela posicionada abaixo dos Conselhos Diretores (Consu e Conepe), e dos Gabinetes do Reitor e do Vice-Reitor, conforme disposto no organograma na Figura 6:

Figura 6 - Organograma da UFS

Fonte: www.ufs.br

No que se tange aos recursos humanos, a Ascom conta com 13 profissionais de diversas áreas, sendo quatro jornalistas, dois *designers*, dois fotógrafos, dois assistentes administrativos, dois estagiários (jornalismo) e um apoio da área de Tecnologia da Informação (TI). Observa-se que, ao contrário do que sugere o Manual de Assessoria de Comunicação da Fenaj (2007), não há profissionais das áreas de Relações Públicas (RP), de Publicidade e Propaganda e de Marketing na equipe da Ascom/UFS.

Conforme o Manual da Fenaj (2007, p. 8), a Ascom deveria congrega várias áreas estratégicas da comunicação, a exemplo da publicitária e da RP e “ações de cunho institucional identificadas pela assimilação de estratégias de marketing”. Essa combinação de atividades tem a finalidade de suprir funções estratégicas e complementares na dimensão comunicacional de um órgão, as quais devem se converter em resultados positivos e importantes para a instituição.

Segundo Kunsch (2011), a função do RP tem um papel estratégico relevante na gestão da comunicação, abrindo canais de comunicação entre a instituição e seus públicos, com o objetivo de criar confiança mútua, além de possuir outras funções essenciais: construir a credibilidade e valorizar a dimensão social da organização, enfatizar sua missão e seus princípios, ou seja, fortalecer sua dimensão institucional.

Enquanto que a função de um publicitário se traduz nas atividades de propaganda, tais como a criação, mídia, planejamento, atendimento e produção. Suas técnicas agregam os conhecimentos científicos e artísticos, tendo sempre o intuito de oferecer uma mensagem publicitária de impacto. Concentra ainda as tarefas ligadas a trabalhos gráficos, plásticos e de expressão estética, divulgando por meio da palavra, do som ou da imagem os serviços oferecidos no setor público (PALMERSTON et al., 2008).

Mais uma vez fica demonstrada a multiplicidade de áreas que compõem a Assessoria de Comunicação, que necessitam ser adequadamente agregadas e gerenciadas para a consecução dos resultados comunicacionais dentro da organização. Nesse sentido, insere-se a discussão a respeito das melhores e mais modernas ferramentas de comunicação no ambiente laboral, a qual será abordada no item a seguir.

4.2 Ferramentas de comunicação das Ascom/UFS

A UFS, através de sua Ascom, no Campus de São Cristóvão, adotou uma série de ferramentas para o cumprimento da comunicação organizacional. No período de 2006-2017, a instituição atravessou uma fase de transição das ferramentas utilizadas no ambiente de trabalho, sendo evidenciada a mudança dos veículos impressos para os digitais. Essa transição seguiu na direção apontada por autores clássicos como Castells (1999) e Giddens (2002), que identificaram a convergência das relações pessoais e profissionais ao mundo digital – o ciberespaço –, especialmente no século XXI.

No período analisado, a Ascom/UFS utilizou na sua estratégia de comunicação institucional o sistema de priorização de ferramentas de comunicação, por meio do qual se estabelece a preferência dos veículos comunicacionais que serão robustecidos para as práticas-fins do órgão. Isso quer dizer que houve a delimitação de quais canais seriam priorizados em detrimento de outros, permitindo a construção de escalas.

Ademais, verificou-se que a Ascom, nesse processo de modificação das ferramentas de comunicação, passou por dois momentos diferenciados – ver Quadro 8 –, nos quais foram escolhidos canais distintos para a execução das atividades comunicacionais. A primeira fase se configura pelo uso predominante de dois tipos de ferramentas: digital e impressa. Já a segunda fase é constituída pela presença por um curto período de uma ferramenta impressa e pela preponderância dos canais digitais, inclusive dos sites de redes sociais.

Quadro 8 - Categorias de Ferramentas utilizadas pela Ascom/UFS - 2006 a 2017

1ª fase (2006-2009)	2ª fase (2009-2017)
<ul style="list-style-type: none"> • Ferramentas Digitais (o Site UFS e a newsletter eletrônica); • Ferramentas impressas (o Informe UFS e o Jornal UFS). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ferramenta impressa (o Jornal UFS); • Ferramentas Digitais (Portal UFS, UFS Ciência e a newsletter eletrônica) e os sites de redes sociais (Twitter, Flickr, Facebook e Instagram).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Essas duas fases mostram o processo de evolução das ferramentas de comunicação na UFS, além de caracterizar a mudança paradigmática na concepção dos veículos de comunicação do órgão na dimensão comunicacional. Cada uma delas apresenta características determinantes, que podem ser divergentes ou similares entre si. Dessa forma, para que sejam esclarecidas as nuances dessa trajetória é necessária a explanação dos elementos que compõem cada etapa na instituição.

4.2.1 1ª Fase das ferramentas de comunicação da UFS

A primeira fase da política de comunicação da Ascom/UFS compreende-se entre os anos de 2006 – quando se inicia a chefia do professor e jornalista Josenildo Luiz Guerra à frente da Ascom – e 2009 – momento em que é criado oficialmente o primeiro site de rede social do órgão. No início desse interstício, a Ascom passou por um ciclo de reestruturação em diversas áreas, que englobou a remodelagem das ferramentas de comunicação. Conforme citou o chefe da Ascom, Josenildo Guerra:

Quando eu entrei na Ascom, ela tinha um setor muito reduzido, havia um coordenador, que não era da área de comunicação, e uma equipe pequena. [...] entrei pra cuidar da comunicação interna da Instituição e para estruturar a Ascom. A primeira medida foi organizar o setor, então redefini a equipe, incluí estagiários, especificamente da área de jornalismo, para produzir a assessoria de comunicação.

Essa etapa é caracterizada basicamente pelo uso de dois tipos elementares de ferramentas de comunicação no setor: (i) ferramentas digitais e (ii) ferramentas impressas. Essas duas categorias de instrumentos integravam o plano de comunicação anual, desenvolvido pela direção da Ascom, como forma de impulsionar as práticas comunicacionais da instituição.

A primeira ferramenta digital utilizada pela Ascom, nesse período, no processo comunicacional da instituição foi o *website* institucional (www.ufs.br). Na página da internet, ficavam disponíveis as notícias da Universidade, as informações institucionais e dos órgãos, tais como processos seletivos e concursos, as produções acadêmicas, os componentes curriculares dos cursos, entre outros conteúdos.

Nessa época, era possível constatar que o Site UFS, no âmbito do órgão, consolidou-se como a principal ferramenta de comunicação da instituição com seus públicos interno e externo. Por decisão da chefia, a Ascom priorizou a página institucional na internet para a execução das atividades comunicacionais e informacionais e, com isso, reforçou a importância desse canal para dar visibilidade às ações institucionais, administrativas e acadêmicas. A respeito do destaque dado ao *website* da UFS pela Ascom, a servidora Jéssica Vieira da Silva sintetizou da seguinte maneira:

Tinha o Portal UFS, que sempre foi o carro chefe de comunicação da Universidade. A prioridade da gestão da Ascom era, sem sombra de dúvidas, o desenvolvimento e melhoria do portal.

Porém, o Site UFS passou a representar um desafio para a Ascom, tanto para a chefia quanto para sua equipe, pois apresentava uma estrutura simples e algumas limitações técnicas

e funcionais, com as restrições semelhantes às mencionadas por Gabriel (2010). O *website* da UFS possuía espaços limitados para a publicação de matérias jornalísticas, além de haver debilidades na legibilidade²⁴ e na navegabilidade²⁵.

Diante disso, a direção da Ascom dedicou-se ao processo de reestruturação e aperfeiçoamento do site institucional. O intuito era torná-lo mais agradável e de fácil manuseio para melhorar o potencial comunicativo da ferramenta digital com seu público. Sobre essa reformulação, o professor Josenildo Guerra relata que:

Tínhamos o site, nós o fortalecemos, pois ele era bastante simples e fizemos três reformulações: a primeira, uma específica na parte noticiosa do site, que melhorou a interface para o público e a sistemática de publicação de conteúdo para nós; depois fomos melhorando com novas versões do site.

Gradativamente, as deficiências do site da instituição foram trabalhadas não só pela equipe interna da Ascom, como também pelo setor de sistemas do Centro de Processamento de Dados (CPD) – atualmente denominado Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI). Com isso, o Site UFS recebeu novas versões, as quais apresentavam melhorias pontuais dos problemas identificados. Ainda assim, a página corporativa na internet permanecia estática e sem interatividade.

Diante desse cenário, verificou-se que, ao contrário do que recomendou Angeloni (2010), o site da Universidade ainda não promovia a missão de integrar os diversos meios de comunicação e sistemas de informação em um ambiente digital único, além de ser de difícil uso pelos usuários.

Já no tocante às ferramentas impressas utilizadas nesse primeiro estágio, foram identificados dois boletins institucionais com propriedades e público-alvo diferenciados produzidos pela Ascom. Trata-se do Informe UFS e do Jornal UFS. O Informe UFS era um boletim impresso A4 com quatro laudas, que agrupava as principais notícias da Universidade e era distribuído entre o público interno da instituição (alunos, professores e servidores). Essa publicação possuía uma tiragem média de 500 exemplares por edição.

Ainda na gestão do professor Josenildo Guerra à frente da Ascom, o formato impresso do Informe UFS foi descontinuado. Entendeu-se que os resultados efetivos dessa publicação eram insuficientes para o trabalho envolvido na sua produção, impressão e distribuição. Ele

²⁴ Esse atributo confere ao site um esquema de cores coerente que equilibra a identidade visual da organização e um padrão de tipografia que torna a leitura agradável.

²⁵ Links e conteúdos devem estar facilmente acessíveis e claros para o internauta.

passou a ser uma edição eletrônica, com periodicidade semanal, enviada para os e-mails cadastrados num banco de dados da Universidade. O professor Josenildo explica que:

(...) resolvemos parar o boletim informativo que era quinzenal, pois ele dava muito trabalho para ser produzido e era pouco efetivo em termos de resultado, de leitura, pois tinha uma tiragem de aproximadamente 500 exemplares. Daí criamos o informe semanal via e-mail que acreditávamos estar melhorando a nossa capacidade de comunicação com a comunidade que era esse o nosso objetivo.

A *newsletter* eletrônica da UFS, como ficou conhecida, também se estabeleceu como ferramenta digital utilizada na primeira fase da estratégia de comunicação da Ascom. Porém, com a ampliação do público cadastrado para receber os conteúdos do informe eletrônico via e-mail e com a falta de um sistema computacional preparado para essa modalidade informacional, a Ascom passou a ter problemas no tempo de envio das edições para as pessoas. Havia um *delay*²⁶ entre o envio do informativo eletrônico pela Ascom e a efetiva entrega aos destinatários, que podia chegar a dias. Essa situação foi narrada pelo servidor Luiz Amaro Ribeiro:

(...) nossa newsletter, que o NTI está trabalhando, que tínhamos antes, mas tinha muito problema porque eram mais de 30 mil e-mails para enviar para a comunidade. Nós disparávamos hoje, só terminava de enviar amanhã ou depois, ainda sim não chegava pra todo mundo.

Os reflexos dessa irregularidade no processo de envio versus recebimento do informativo impactaram na consolidação dessa ferramenta no processo de comunicação institucional. Apesar de ter sido uma preocupação da equipe, não foi viabilizado um sistema disparador dos e-mails que funcionasse plenamente e conseguisse regularizar essa falha na instituição.

Já o Jornal UFS, por sua vez, era um boletim impresso mais extenso, colorido, com conteúdo noticioso mais aprofundado sobre diversos temas relacionados à instituição, sobretudo com abordagem científica. A publicação estava prevista para ocorrer quadrimestralmente, com tiragem média de 15.000 exemplares. Além de ser divulgado entre o público interno da Universidade, ele também era remetido a grupos externos à instituição. Conforme as palavras do servidor Márcio Santana Sobrinho:

(...) tínhamos também o Jornal UFS, que também era um jornal impresso para divulgação científica. Esse era enviado para algumas autoridades locais e para outras universidades.

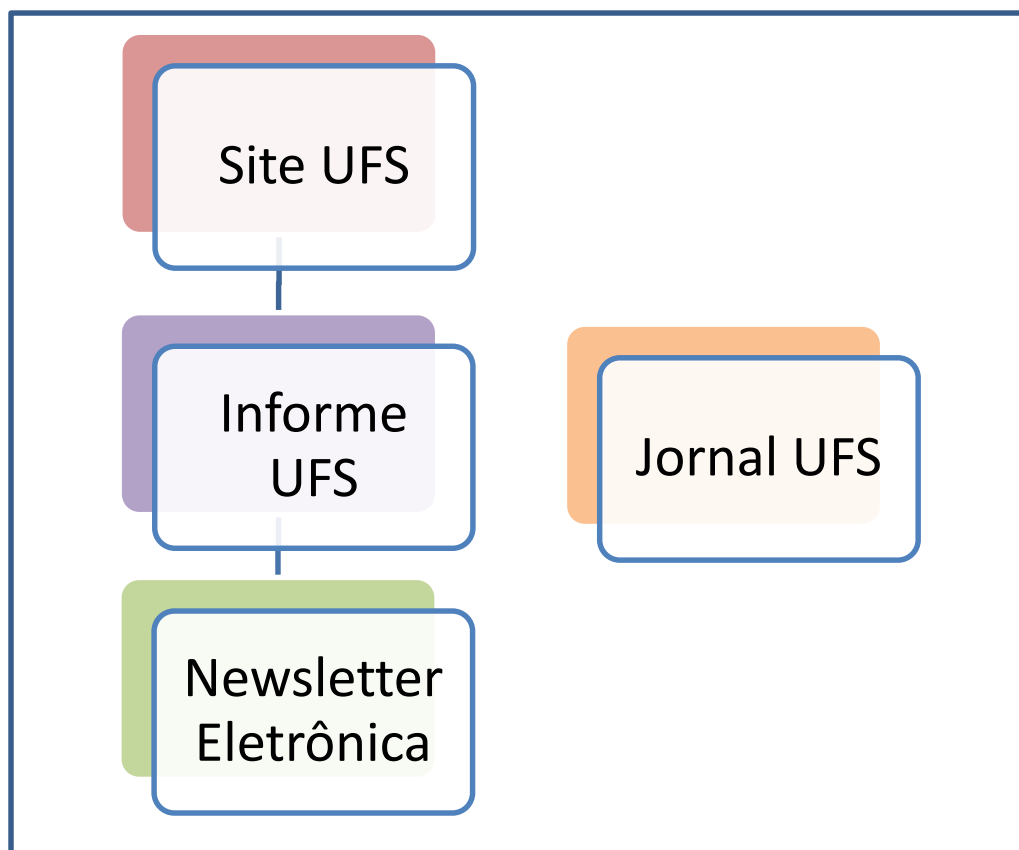
²⁶ Termo técnico usado para designar o retardo de sinais em circuitos eletrônicos.

O Jornal UFS também enfrentou dificuldades especialmente nas etapas de diagramação, de impressão e de distribuição ao público. Isso porque não havia diagramadores suficientes na Ascom para tal tarefa, as gráficas responsáveis pela função de imprimir as edições do informativo – definidas pela Universidade através de licitação pública – atrasavam o envio do jornal finalizado e, ao final desse processo, não havia pessoas para distribuir as unidades do jornal na instituição. Ainda segundo Márcio Sobrinho,

(...) a dificuldade que tínhamos de diagramação, e não tínhamos pessoas disponíveis para fazer, então tudo era feito por nós mesmos, o que tornava o trabalho extremamente penoso. Além disso, tivemos problemas com as gráficas, pois para cada edição precisávamos de licitação. (...) Na ocorrência da licitação, ganhava pelo menor preço ganhava uma gráfica do Rio Grande do Sul, por exemplo, o tempo que demorava para esse jornal ser rodado e ser entregue, demandava um lapso temporal tão extenso que algumas notícias já estavam desatualizadas. Além dos problemas de localização das gráficas, na última edição, ligamos para a gráfica e nos informaram que a mesma havia fechado, e aí tivemos que começar tudo de novo. Outro detalhe era que nós fazíamos o jornal, mas não tínhamos como distribuir, pois não havia material humano para entregar. Enviávamos via correios para algumas autoridades e outras universidades, mas internamente dependíamos da boa vontade dos seguranças terceirizados da portaria para entregar.

Vale ressaltar que a característica do ineditismo do conteúdo noticioso diferencia claramente os dois formatos impressos da Ascom (Informe UFS e Jornal UFS): o primeiro deles era alimentado com conteúdos publicados no site institucional, ou seja, as informações presentes neste informativo não eram exclusivas para esse tipo de produção jornalística. Dessa forma, pode-se compreender que primeiramente as notícias e matérias chegavam ao site institucional e depois eram reproduzidos nas edições impressas do Informe UFS. O mesmo passou a ocorrer com a *newsletter* eletrônica, o qual compilava as informações institucionais mais relevantes, nos mesmos moldes do Informe UFS. Por outro lado, quando se refere ao Jornal UFS, seu conteúdo havia sido preparado unicamente para essa modalidade informativa, não tendo sido divulgado em qualquer outro veículo de comunicação. Com base nisso, havia um ciclo de reprodução das informações – ver Figura 7 – que seguia uma sequência bem definida.

Figura 7 - Fluxo de publicação nos canais de comunicação da Ascom – 1ª fase



Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante dos elementos identificados nesse primeiro estágio, pode-se depreender que o modelo de comunicação da Web 1.0 (CONSTANTINIDES e FOUNTAIN, 2008), com elementos estáticos, rígidos e fechados, se sobrepunha no contexto comunicacional da UFS. O engessamento dos formatos adotados no período se reflete num conjunto de ferramentas de comunicação basicamente unidirecionais, como o próprio site institucional, os boletins impressos, a newsletter eletrônica, através dos quais a instituição é o emissor e o público, o receptor passivo.

Aos poucos, os atributos da Web 2.0 foram sendo introduzidos na política de comunicação do órgão, porém de forma bastante tímida e incipiente, uma vez que mesmo sendo aperfeiçoadas as ferramentas digitais, estas ainda não passaram a disponibilizar um sistema interativo de comunicação, nem possibilitam a participação mais efetiva do público na construção comunicativa. Desse modo, não há a caracterização da modalidade da Web 2.0 de maneira plena nessa primeira fase no âmbito da Ascom. Foram apenas lançados os sinais iniciais de mudança para um novo paradigma comunicacional mais forte, moderno e concatenado com a sociedade do século XXI, tal como será exposto na 2ª fase da pesquisa.

4.2.2 2ª Fase das ferramentas de comunicação da UFS

A segunda fase das ferramentas de comunicação desenvolvidas no âmbito da Ascom/UFS, conforme foi citado anteriormente, começa com a criação da primeira rede social oficial do órgão, em 2009, e se estende até o ano de 2017. Nesse período, um novo conjunto de ferramentas é adotado na Ascom, com o destaque para o uso de sites de redes sociais. A concepção das ferramentas comunicativas diverge daquela aplicada na primeira fase da análise.

Nesse estágio, ressalte-se, coexistiam dois modelos básicos de ferramentas de comunicação: (i) ferramenta impressa (Jornal UFS); (ii) ferramentas digitais (Portal UFS, a newsletter eletrônica, UFS Ciência), incluindo-se nessa categoria os sites de redes sociais (Twitter, Flickr, Facebook e Instagram). Atente-se ainda ao fato de que, mesmo com a introdução de novas ferramentas, alguns modelos comunicacionais da primeira fase da análise permaneciam no âmbito do órgão, podendo ou não ter passado por mudanças estruturais.

A única ferramenta de comunicação impressa que ainda permanecia sendo produzida pela Ascom, nessa segunda etapa analítica, foi o Jornal UFS. Ele detinha as mesmas características apresentadas no primeiro estágio da pesquisa, a exemplo do enfoque na divulgação científica. Porém, com o decurso do tempo, as deficiências relacionadas a esse tipo de publicação, também descritas na primeira fase (a falta de diagramadores, os problemas com as empresas gráficas responsáveis pela impressão e a inexistência de pessoal para distribuição dos exemplares), tornaram-se mais evidentes. Nesse momento, outro fator que pesava contra esse tipo de ferramenta na UFS era os custos financeiros da publicação e circulação do produto final, conforme disse a professora e jornalista Messiluce da Rocha Hansen:

Tinha o problema também de a Universidade, por vezes, não ter os recursos para pagar, porque era através de nota de empenho, com recursos da própria Universidade.

Além do mais, mesmo depois de lançadas várias edições do informativo impresso, o órgão também identificou um desconhecimento do Jornal UFS por parte da comunidade acadêmica da instituição. Segundo o relato do servidor Márcio Sobrinho:

Depois de realizarmos uma pesquisa, descobrimos que muita gente nem sequer conhecia o jornal UFS, incluindo alunos do curso de comunicação da instituição.

O diagnóstico dos problemas relacionados ao Jornal UFS foi determinante para que o mesmo fosse descontinuado no formato impresso, durante a gestão da professora Messiluce

Hansen à frente da Ascom. Assim como ocorreu com o Informe UFS, o Jornal UFS migrou para a versão eletrônica no *website* institucional, passando a ser denominado de UFS Ciência. Esse novo canal *on-line* firmou-se na política de comunicação, por meio de publicações de artigos relacionados às áreas de ciência e tecnologia, produzidos na Universidade.

Enquanto isso, o *website* da UFS conquistou ainda mais atenção da gestão do órgão e adquiriu maior pujança na estratégia comunicacional da Ascom. Já havia se consagrado como o principal meio de comunicação *on-line* da instituição com seus públicos. Isso porque o objetivo do órgão permaneceu em promover melhorias da página institucional na internet, tornando-a mais abrangente – no que se refere às diversas áreas de conteúdos noticiosos da Universidade –, mais fácil de navegar e mais atrativa visualmente. Para isso, o trabalho conjunto entre a Ascom e o NTI foi crucial para a continuidade desse processo reformulatório, que proporcionou uma transformação do antigo modelo de site institucional para um formato de Portal institucional, nos moldes do que descreveu Gabriel (2010), especialmente no tocante à disponibilização de ferramentas de relacionamento com o público. A professora Messiluce Hansen menciona esse esforço:

A página era ineficiente tanto para o público externo como para o público interno. Quando entrei na Ascom, já havia um projeto de reformulação do portal, iniciado pelo professor Josenildo e o programador visual da UFS, Tadeu, em conjunto com o NTI, através da diretora de sistemas, Estelamaris Pina. Ao assumir esse projeto, não concordei com o aspecto visual e nem com a estrutura de navegabilidade que continuava com redundância. Alguns problemas foram resolvidos, como a visibilidade do conteúdo de jornalismo produzido pela Ascom, mas ainda era um espaço limitado. (...) Além disso, o portal foi planejado horizontalmente, sem flexibilidade de aumentar seções, ou seja, se a Universidade criasse novos órgãos não poderiam ser incluídos na página principal. (...) Então construímos uma parceria muito forte com o NTI para a concepção das melhorias que o Portal UFS necessitava. Foi nessa versão, que o portal passou a ter as características de um portal, pois na versão anterior, era simplesmente um site.

Desse modo, novas versões foram implementadas no Portal UFS, as quais permitiram, por exemplo, a integração dos meios de comunicação da Universidade. Esse fato representou um grande avanço do órgão, uma vez que, até então, as ferramentas de comunicação funcionavam de maneira praticamente isolada. A partir daquele momento, a concepção da comunicação institucional poderia associar vários canais em um só, abrindo a possibilidade de alcance de novos públicos.

Além de avanços nas atividades de comunicação, as modificações no Portal UFS trouxeram também progresso na gestão informacional dos cursos, pois proporcionaram que

cada órgão da instituição pudesse criar sua própria página na internet – vinculada à página principal da UFS – e gerenciar seus conteúdos, sem a necessidade de ingerência da Ascom. Isso garantiu mais autonomia aos órgãos na elaboração de suas páginas on-line e na disponibilização de seus dados acadêmicos e administrativos aos alunos, professores, servidores e sociedade em geral. Sobre esse tópico, a professora Messiluce esclareceu alguns detalhes:

A página anterior era apenas um site e não um Portal. Deixando claro: a UFS teve um site como página principal (perdurou durante a gestão de Josenildo e parte da minha). Implantei o primeiro Portal, dando continuidade ao projeto iniciado por Josenildo, depois implantei o atual portal, cujo projeto foi desenvolvido durante minha gestão. No antigo, os sites dos programas de pós-graduação da instituição, por exemplo, não eram de autonomia de cada órgão, com isso, ficava a responsabilidade da própria Ascom criar esses sites e também alimentar seus conteúdos. (...) O Portal possibilitou que cada departamento da UFS pudesse criar seus sites e administrassem seus conteúdos, descentralizando a produção de dados da instituição. Foi um passo muito importante para a Universidade.

Outra melhoria se deu na parte estrutural do Portal UFS, mais especificamente quanto ao protótipo usado no design de interface para sugerir a estrutura do sítio web e relacionamentos entre suas páginas, conhecido como *wireframe*. Em outras palavras, esse recurso equivale ao “esqueleto” da página eletrônica, que representa a sua arquitetura estrutural (PEREIRA, 2008). Esse sistema passou por mudanças que reforçaram a segurança do portal e de seus dados contra violações externas. A professora Messiluce pontuou como isso ocorreu:

(...) quando cheguei, existia o Portal UFS, que tinha CMS [software de gerenciamento de conteúdo web] de gaveta, pronto, projetado por um servidor da Ascom (...). Esse CMS tinha várias limitações técnicas, com uma estrutura de navegabilidade muito ruim, pois havia muita redundância. (...) Dentro do próprio CMS, que nessa fase era o Drupal, que é muito rígido, gratuito, que não permitia uma interatividade com as redes sociais, e, sobretudo, deixava o Portal UFS suscetível a invasões cibernéticas. (...) Quando eu passei a gerenciar o projeto já estava muito adiantado, o portal já estava praticamente pronto, por isso eu não podia modificar o CMS, estrutura de navegação, requisitos do sistema, parâmetros de segurança entre outros. Então lancei a proposta de melhorar o que podia ser melhorado, pois essa versão era melhor que a anterior, porém com a ideia de que, assim que a implantação do novo Portal UFS fosse finalizada, já iniciáramos um novo projeto.

O novo projeto encabeçado pela Ascom e pelo NTI para o Portal UFS foi contemplado com o melhoramento da segurança da página institucional na internet, por meio da mudança do programa de gerenciamento dos conteúdos. Acrescente-se a isso, outras melhorias em funções como a navegabilidade do portal, simplificando-o, e a administração dos conteúdos, tornando-a mais maleável e ajustável às demandas do órgão. Segundo colocou a professora Messiluce:

Bem, depois do portal que utilizava o CMS Drupal, foi lançado o Novo Portal que foi programado com o Ruby, que trazia algumas vantagens. O Ruby também é um CMS gratuito, mas o novo Portal foi totalmente desenvolvido pela equipe do NTI, ou seja, não existe na Web outra página igual à da UFS, em termos de estrutura de navegabilidade, do sistema de alimentação, da interface interna de conteúdos. Fizemos uma ampla pesquisa em páginas de diversas Universidades, buscando a internacionalização da página da UFS. Em decorrência disso, optamos por adotar uma página de perfil, com perfil de estudante, professor, servidor, público externo, entre outros. Esse é o tipo de navegação que é utilizada em páginas internacionais. (...) Eu fui responsável pela *wireframe* do Portal UFS, mas a parte de execução ficou a encargo do NTI e contratamos um webdesigner para fazer a interface gráfica. E o que pensamos à época é que o Ruby é muito mais seguro do ponto de vista do hackeamento. Não existe nenhum sistema 100% seguro contra hackeamento, mas ele é bem mais seguro que o anterior. Outro elemento é que ele é mais flexível, ou seja, se adapta às necessidades.

O Portal UFS recebeu ainda a ampliação das áreas de divulgação de conteúdos institucionais (Notícias, UFS Ciência, Notícias da Reitoria, Artigos), além de passar a ter *links* para Portais como o do Governo do Brasil (www.brasil.gov.br), o da Empresa Brasileira de Inovação e Pesquisa (www.finep.gov.br), o da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (www.capes.gov.br), o do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (www.cnpq.br), o de Acesso à Informação da UFS (www.acessoainformacao.ufs.br) e o da Transparência Pública (www.transparencia.gov.br).

Assim como ocorria na primeira fase da análise, o Portal UFS subsistia como ferramenta de comunicação primária na divulgação de notícias. Ou seja, os conteúdos noticiosos eram divulgados primeiramente no Portal institucional e depois eram reproduzidos em outros canais, a exemplo da *newsletter* eletrônica. Durante todo o tempo de existência da *newsletter on-line*, esse informativo era formado com as principais matérias da página da internet. Esse mesmo fluxo vai se reproduzir um pouco mais adiante, com a criação das redes sociais oficiais da UFS.

Ressalta-se ainda que, nessa fase, o Portal UFS já havia implantado um canal de interação com o público, o e-mail institucional (comunica@ufs.br), por meio do qual se estabeleceu um contato direto com as pessoas, permitindo que elas pudessem contribuir com sugestões, comentários, sugestões de pauta, críticas, entre outros.

Ademais, vale ressaltar que os dados das ferramentas de comunicação das primeira e segunda fases permitiram a construção do Quadro 9, que expõe ainda as principais características evidenciadas pelos entrevistados.

Quadro 9 - Relação das ferramentas das 1ª e 2ª fases e características identificadas, sem as redes sociais

Ferramentas de comunicação	Público-alvo	Características identificadas	Fase
Site UFS (digital)	Interno e Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de integração dos canais de comunicação; - Falta de navegabilidade; - Interface gráfica fraca; - Poucos espaços para publicação noticiosa; - Ajustes permanentes; - Prioridade na política comunicacional. 	1ª
Portal UFS	Interno e Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Integração dos canais de comunicação; - Boa navegabilidade; - Boa interface gráfica; - Maior espaço para publicação noticiosa; - Prioridade na política comunicacional. 	2ª
Informe UFS (impresso)	Interno (preferencialmente)	<ul style="list-style-type: none"> - Reprodução das notícias do Site UFS; - Falta de conteúdos específicos; - Problemas na diagramação e na distribuição; - Problemas com custos de produção; 	1ª
Jornal UFS (impresso)	Interno e Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Produção de conteúdos mais aprofundados; - Elaboração de matérias específicas; - Desconhecimento do público a respeito do informativo; - Problemas na diagramação e na distribuição; - Problemas com custos de produção. 	1ª
Newsletter eletrônico	Interno (preferencialmente)	<ul style="list-style-type: none"> - Reprodução das notícias do Site UFS; - Falta de conteúdos específicos; - Problemas na entrega efetiva ao destinatário. 	1ª e 2ª
UFS Ciência (digital)	Interno e externo	<ul style="list-style-type: none"> - Produção de conteúdos mais aprofundados; - Elaboração de matérias específicas; 	2ª

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante dos elementos, observa-se que o processo de transição entre as fases pesquisadas gerou a correção de alguns problemas de comunicação da Ascom, como a navegabilidade e a interface gráfica da página corporativa da UFS, além de mostrar o crescimento da participação dos veículos on-line ao decorrer do tempo. Porém, determinados atributos da nova comunicação organizacional, como interatividade e participação do usuário, ainda não são evidenciados nessas ferramentas. Portanto, entende-se que o estudo dos sites de redes sociais da instituição possa contribuir nesse sentido, o que será tratado nos próximos tópicos.

4.2.3 Site de redes sociais da UFS

A criação de contas oficiais da UFS nos sites de redes sociais se iniciou em 2009 e perdurou nos anos seguintes. A primeira rede social da instituição foi o Twitter, seguido pelo Flickr, logo após veio o Facebook, e, por último e mais recentemente, o Instagram. Cada um desses meios de comunicação surgiu com o propósito diferenciado e demandava ações comunicacionais mais rápidas e mais modernas.

Desse modo, para a compreensão da participação dessas redes sociais na dimensão comunicacional da Ascom nos dias atuais, foi necessário sistematizar o histórico desses canais e seus atributos no âmbito da instituição. Assim, verificar como se deu o comportamento das mudanças paradigmáticas na concepção das ferramentas e da comunicação em geral.

Os sites de redes sociais representam a nova geração de ferramentas de comunicação das organizações em geral. Por apresentarem características importantes, como o baixo custo, o amplo alcance de públicos e a dimensão interativa e dinâmica, as redes sociais passaram a integrar os órgãos de comunicação das instituições públicas. Com isso, a comunicação nessas entidades recebeu contornos diferentes e novas conotações.

4.2.3.1 Twitter: primeiro site de rede social da Universidade

O ingresso da Ascom nas redes sociais se deu através de uma conta no Twitter (@AscomUFS), em setembro de 2009. Inicialmente, a participação do órgão nesse site de rede social ocorreu de forma tímida, com raros *tweets*, sem grande repercussão na Universidade. Por ser a primeira conta oficial, a Ascom necessitou desbravar essa rede social em busca de como administrar os conteúdos a serem publicados e a forma de interagir com o público por meio dos comentários e das curtidas. Tratava-se de um modelo comunicacional completamente novo para a instituição em relação aos formatos utilizados até então.

Em meio a uma série de incertezas quanto ao tipo de gerenciamento desse site de rede social, o órgão de comunicação se dedicou à estruturação de como seria o comportamento da instituição nessa nova ferramenta digital.

A criação da conta oficial da Universidade no Twitter ocorreu num período em que a rede social já estava bastante difundida, inclusive entre a comunidade universitária. Os alunos eram o público interno à instituição que mais demandavam pela participação da UFS nessa rede

social. Mas havia na Ascom a preocupação de como responder aos questionamentos das pessoas por meio desse tipo de rede social. Nas palavras da servidora Jéssica da Silva:

(...) Primeiro surgiu o Twitter, acredito que em 2009, por necessidade da instituição, principalmente pelos alunos que é o maior público da instituição. Todo mundo comentava sobre a UFS via Twitter, então como a UFS não iria responder via Twitter, como a UFS não iria alcançar aquilo? Eu lembro que à época o chefe da Ascom era o professor Josenildo Guerra, e nós tivemos uma conversa séria sobre essa questão de a UFS ter um Twitter, ter uma mídia social oficial. Embora tenha havido certa resistência, sobretudo da forma como vamos responder, não era em relação a ter a mídia, mas como responder às pessoas que vão seguir a UFS. Tinha essa preocupação, mas aos poucos as coisas foram andando.

Além disso, não havia uma linguagem própria para se comunicar com o público, tornando assim essa ferramenta num meio de comunicação onde eram replicados os conteúdos da página institucional na internet. Um dos fatores para a ausência de publicações exclusivas para a rede social era a falta de pessoal para essa tarefa. Segundo a professora Messiluce, essa inconformidade é recorrente nas instituições públicas:

Porém houve um problema que não conseguimos contornar que foi a elaboração de conteúdos específicos para o Twitter, em razão de um problema que é comum a todas as assessorias de comunicação de todas as IFES: a escassez de pessoal. Passamos a utilizar o Twitter institucional para promover os conteúdos do Portal UFS.

Outra propriedade identificada na conta oficial do Twitter é o baixo número de curtidas (*likes*), de comentários e de *retweets*, demonstrando que o engajamento do público interno e externo à Universidade está bastante incipiente e reduzido. Isso pode evidenciar a necessidade de se criar uma identidade específica da instituição nesse site de rede social, sem a qual não há repercussão ou participação efetiva.

Atualmente, a conta oficial da UFS no Twitter possui 4.959 tweets e 5.688²⁷ seguidores. Porém, constatou-se que as publicações feitas nesse canal social ainda são meras reproduções das produções divulgadas no Portal UFS. Por fim, a partir do experimento do Twitter, surgiu a oportunidade para a criação da conta oficial do órgão no Facebook, por exemplo. Contudo, a entrada da UFS no Facebook só veio a ocorrer oficialmente cerca de cinco anos após o Twitter. Antes disso, a Ascom criou uma conta no Flickr, site de rede social que possuía uma proposta de comunicação bastante diferenciada.

²⁷ Dados coletados em 11 fev. 2018 através da conta oficial da UFS no Twitter.

4.2.3.2 Flickr: o canal de gerenciamento de imagens da UFS

O desenvolvimento da estratégia de comunicação da UFS promoveu o aumento da demanda de imagens da instituição. O volume crescente de eventos institucionais, acadêmicos ou administrativos, além das obras nos diferentes campi, exigiu a ampliação dos registros fotográficos pela Ascom. Essa função do órgão é uma das atribuições assinaladas no Regimento Interno da Reitoria da UFS, no artigo 173, inciso XI: “promover a realização de filmes e fotografias sobre assuntos científicos, culturais ou sociais de interesse da UFS”.

A produção das fotografias pela Ascom não é, contudo, a única atividade relacionada a essa área que precisa ser realizada pelo órgão, pois, além disso, faz-se necessária o armazenamento dessas fotografias em arquivos que permita encontra-las facilmente. No entanto, a Ascom não disponibiliza de equipamentos adequados para o armazenamento de grandes quantidades de fotos. A professora Messiluce revelou que:

A importância desse sistema [de gerenciamento de imagens] estava no fato de os computadores da Ascom não serem os mais adequados para o trabalho do setor, em questão de editoração de imagem ou de conteúdos impressos. Eram computadores de baixa memória, sem processadores muito bons. Então tínhamos dificuldades de armazenar essas imagens nos computadores e nos HD's externos.

Diante desse cenário, foi criada a conta oficial da UFS no Flickr (ascom_ufs) em junho de 2011, através da qual a Ascom passou a gerenciar o banco de imagens da instituição. Por meio dessa ferramenta, os integrantes do órgão passaram a ter acesso às fotos institucionais de qualquer local em que estivessem, sem a necessidade de estarem nas dependências da UFS. Além disso, outras funcionalidades foram introduzidas no processo de gestão das fotografias, a exemplo do acesso facilitado aos arquivos fotográficos pelo público interno e externo da instituição. Conforme destacou a professora Messiluce:

Essa rede social permite, por exemplo, que sejam criadas galerias, seções de imagens, o que possibilita o resgate das imagens de forma mais rápida. (...) Através do Flickr, também era possível o acesso às imagens de qualquer parte onde estivéssemos, sem a necessidade de estar obrigatoriamente no ambiente da Ascom. Lembrando ainda que o público externo tem acesso ao banco de imagens da instituição por meio do Flickr. É claro que tínhamos um banco interno de imagens também no Flickr com fotos mais trabalhadas para casos específicos que nos solicitavam. Em outras palavras, esse canal foi facilitador para o gerenciamento das imagens produzidas pela equipe de fotografia da Ascom.

O funcionamento desse site de rede social desempenhou satisfatoriamente o objetivo de melhorar a gestão fotográfica da unidade. Através da conta oficial da UFS no Flickr, a Ascom

passou a exercer essa função de maneira mais fluida e com bons resultados. Atualmente, existem 6.263²⁸ fotos publicadas nesse canal, dezenas de álbuns ativos de fotografias e o registro de mais de 731 mil visualizações das imagens. O que também chama a atenção é o número de seguidores da conta (24 internautas), cifra considerada pouco expressiva, mas que não impediu a visibilidade de seus conteúdos.

O Yahoo anunciou recentemente que “as ferramentas de publicação física do site de compartilhamento e impressão de fotos Flickr vão deixar de funcionar (...)” (YUGE, 2017). Ainda segundo o comunicado, os recursos do Flickr serão integrados ao Blurb, site de rede social que disponibiliza serviços semelhantes, mas com maior estabilidade. Essa notícia surpreendeu a equipe da Ascom, que já estava habituada ao método de funcionamento desse site de rede social. Na avaliação do servidor Márcio Sobrinho:

Infelizmente, teremos que nos retirar desta rede social [Flickr], pois ela será extinta, de acordo com anúncio oficial do site organizador, o Yahoo. Estamos pensando onde iremos passar a fazer o armazenamento dessas fotos, pois tê-las salvas em nuvem era uma coisa muito boa, além de facilitar na divulgação, pois só precisávamos enviar um link para uma pessoa interessada, e tudo já estava resolvido.

Com isso, a Ascom tem um desafio a enfrentar na estratégia comunicacional da instituição: encontrar a melhor forma para migrar seu banco de imagens para um novo canal de gerenciamento de fotos on-line e descobrir a melhor ferramenta para substituir a conta do Flickr. Esses questionamentos deverão integrar o planejamento de comunicação do órgão para o ano de 2018.

4.2.3.3 Facebook: nova experiência da UFS nas redes sociais

Praticamente cinco anos após a criação da conta oficial no Twitter, a Ascom colocou em prática o ingresso oficial da UFS no Facebook (@UFSoficial). Esse fato ocorreu em fevereiro de 2014. Nessa época o Facebook já era uma ferramenta bastante popular entre as pessoas e, na Universidade, esse canal estava bastante difundido não só entre os professores e os servidores, mas, principalmente, entre os alunos.

Mesmo havendo o decurso de cinco anos de experiência no Twitter, ainda existiam dúvidas e incertezas de como seria a participação de uma instituição do porte da UFS no

²⁸ Dados coletados em 12 fev. 2018 através da conta oficial da UFS no Flickr.

Facebook. Mais uma vez, as questões primordiais eram a forma de se comunicar com o público, a linguagem a ser adotada, o tipo de gestão de conteúdos, entre outras.

Ainda assim, a Ascom abriu o canal de contato com a comunidade universitária por meio do Facebook e, aos poucos, o órgão foi definindo a maneira de gerenciamento desse site de rede social na instituição. A comunicação via Facebook começou com as dificuldades peculiares ao processo novo num setor público. A servidora Jéssica conseguiu descrever os questionamentos que se apresentaram no período em que a ferramenta foi implantada:

(...) Daí depois foi criado o Facebook da UFS, foi em 2013 ou 2014, foi bem tarde. Eu lembro que eu mesma criei a página de Facebook da UFS e houve a mesma discussão sobre como vamos conversar com o público. Nunca houve um entendimento da gestão superior sobre a participação da Universidade nesse processo de comunicação digital. Foi uma questão própria da Ascom, de todos os membros da Ascom, sendo que cada tem uma visão diferente da coisa e um engajamento diferente sobre essa área de comunicação organizacional. Então o principal ponto nessa questão de entrar nas mídias sociais era de que forma a Universidade iria falar com seus estudantes, com seus técnicos e que linguagem a gente iria utilizar e de que forma a gente iria responder ao público.

Na fase que antecedeu a criação da conta oficial da UFS no Facebook, a equipe da Ascom precisou realizar pesquisas nas redes sociais em busca de contas com a identificação da Universidade. Essa obrigação atendia a uma exigência da Advocacia Geral da União (AGU) no sentido de resguardar a imagem pública da instituição pública. Esse procedimento de rastreio de páginas *fake* nas redes sociais foi abordado pela professora Messiluce da seguinte maneira:

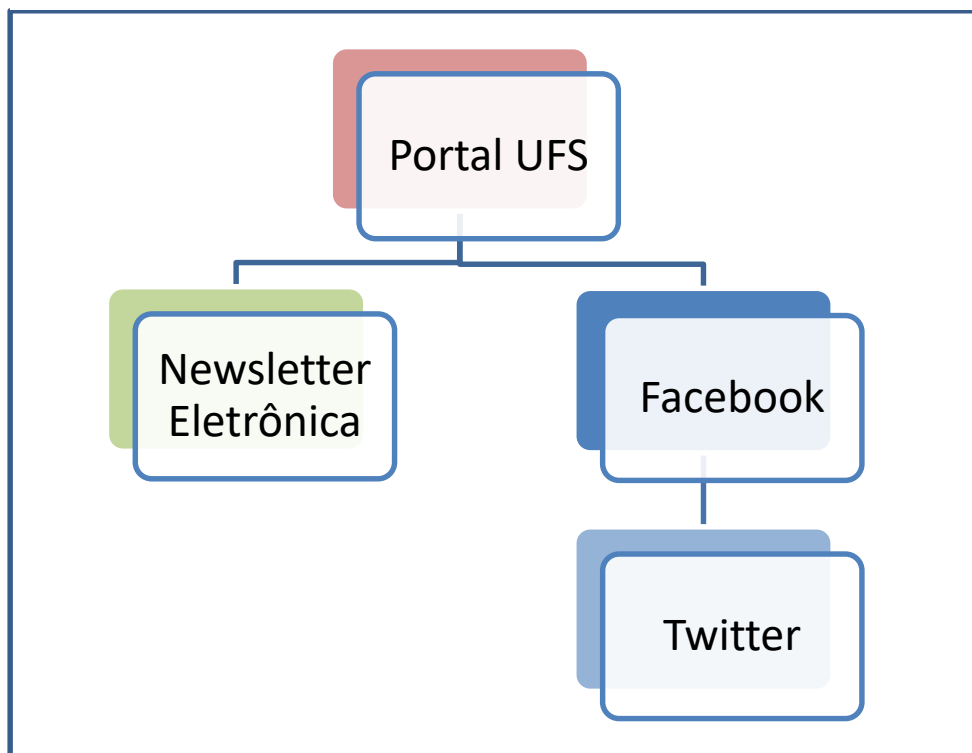
Eles [AGU] também informaram a obrigação de verificar a existência de páginas *fake* nas redes sociais ou perfis que degradassem a imagem da instituição, nós deveríamos solicitar o fechamento dessas páginas. Nós fizemos essa tarefa, identificamos um perfil no Facebook que se denominava Universidade Federal de Sergipe e pedimos exclusão da mesma. Nessa página *fake*, havia inclusive informações equivocadas sobre o vestibular, o que poderia impactar negativamente a imagem da instituição.

Assim como o Twitter, um dos maiores desafios da Ascom, no que se refere ao gerenciamento da conta do Facebook, consiste na linguagem usada pelo órgão. Nesse quesito, os conteúdos publicados pela instituição no Facebook são replicados do portal da instituição, sem modificação ou edição. Não há uma linguagem específica nesse meio de comunicação *online*, que o diferencie do Portal UFS e do Twitter. O órgão, inclusive, adotou um recurso que proporciona a conexão das publicações tanto no Facebook quanto no Twitter. O servidor Márcio Sobrinho conta que:

(...) criamos uma página no Facebook atrelada ao Twitter, e assim funciona até hoje. Nós publicamos apenas no Facebook e a mesma publicação é feita automaticamente no Twitter (...).

Diante do esclarecimento do método de alimentação utilizado nas redes sociais, compreende-se que o sistema de publicação de conteúdos noticiosos pela Ascom segue o fluxo delimitado pela ilustração no Figura 8, tornando evidente a primazia do Portal UFS em detrimento

Figura 8 - Fluxo de publicações dos canais de comunicação da Ascom - 2ª fase



Fonte: Elaborado pelo autor.

Nos dias atuais, a conta do Facebook da UFS conta com 23.317²⁹ seguidores. Além disso, registrou a nota 4,6, de um total de 214 avaliações de internautas, numa escala de 1 a 5 estrelas. Esse canal de comunicação se tornou uma das redes sociais mais visualizadas da instituição, isso quer dizer que a conta oficial da UFS no Facebook tem um grande potencial comunicacional que pode ser explorado pela instituição.

4.2.3.4 Instagram: o site de rede social de imagens e vídeos mais recente da UFS

Após quase cinco anos de experiência no Flickr, a Ascom resolveu ampliar seus canais de comunicação, com enfoque nos registros fotográficos e nos vídeos institucionais. Dessa vez, a rede social definida para a divulgação dos materiais citados foi o Instagram. Tratava-se de

²⁹ Dados coletados em 12 fev. 2018 através da conta oficial da UFS no Facebook.

mais uma fonte de comunicação com o público, com um direcionamento diferente daquele dado pelo Facebook ou pelo Twitter.

Em razão disso, a criação da conta da UFS no Instagram (ufsoficial) ocorreu em maio de 2016. O Instagram, inclusive, já era uma ferramenta de publicação de imagens bastante popular à época. O objetivo do uso dessa rede social pela instituição foi, sobretudo, construir um relacionamento com os seus alunos, uma vez que havia se identificado um novo comportamento desse grupo em relação às mídias. O servidor Márcio Sobrinho, que no período dessa criação estava no comando da Ascom, ressaltou:

Recentemente ingressamos no Instagram, salvo engano em 2016. A ideia era tentar sair um pouco da formalidade que a própria UFS transmite. Temos muita dificuldade em sair da formalidade institucional, mas imaginamos que com essa ferramenta, devido a sua rapidez e interação, conseguiríamos publicar algo que está acontecendo na hora, a exemplo de uma foto com pouco texto descrevendo a situação. A intenção é nos aproximar dos alunos, que hoje em dia querem ver conteúdo, não tanto ler.

Desde o início de seu funcionamento, a conta oficial do Instagram ficou sob a responsabilidade de um servidor que exerce a função de fotógrafo, Adilson Cruz Andrade. Ele, juntamente com a direção do órgão, definiu os rumos que seriam dados à ferramenta digital e a forma de administração de conteúdos. O próprio Adilson esclareceu:

(...) Eu sou o responsável pelo gerenciamento do Instagram, que funciona principalmente com imagens, não é uma ferramenta de texto, por exemplo. O Instagram é pensado em pré, durante e pós. Primeiramente para divulgação de eventos que vão acontecer, então o pessoal nos envia uma arte ou nós produzimos uma arte, que será divulgada no Instagram. Durante a realização dos eventos, como forma de divulgação do que está acontecendo, a exemplo de seminários, cursos, palestras. E pós para fazer referência a algo que já aconteceu na instituição e vale ser lembrado.

Diante dessa política, foi formulado o método para ampliar o fator comunicacional com o público por meio das imagens. Uma das formas mais marcantes foi a criação de séries fotográficas, que retratavam as áreas dos campi, os membros da comunidade acadêmica ou as obras da instituição. Cada uma delas era identificada com “#” (hashtag) e o nome da seção, a depender de suas características, conforme expõe Marcio Sobrinho:

O Instagram iniciou por ideia do nosso fotógrafo, que lançou com três séries fotográficas diferentes, que eram: belezas da UFS (que permanece até hoje), retratos da UFS - retratava imagens de alunos, servidores, enfim, pessoas que faziam a UFS, escolhidos aleatoriamente, e fazia um breve dossiê dessa pessoa - o que ajudou muito as pessoas se verem, e se conhecerem. A terceira se chamava #Abstract, e tratava sobre prédios, lugares, formas, obras que chamavam atenção arquitetonicamente.

Assim, o uso do Instagram como fonte de comunicação institucional foi se intensificando ao decorrer do tempo e conquistando mais espaço na estratégia de gestão do órgão. Atualmente, constam nesse site de rede social 100³⁰ publicações – entre fotos e vídeos institucionais – e o registro de 2.128 seguidores.

Por fim, vale ressaltar ainda que, no tocante a interação com o público, através dos comentários e das curtidas, a conta oficial do Instagram se revelou como uma das mais representativas, uma vez que seus conteúdos têm maior número de curtidas que qualquer outra rede social da instituição. Isso pode ser reflexo da natureza dessa rede social em si ou por haver um material específico e melhor gerido.

A partir das informações das quatro redes sociais da UFS, foi elaborado o Quadro 10, que destaca a proposta dos novos canais on-line na instituição e também as principais características elencadas pelos entrevistados:

Quadro 10 - Relação das redes sociais, suas propostas na instituição e as características identificadas

Redes Sociais da UFS	Proposta	Características identificadas
- Twitter (@AscomUFS)	- Canal on-line de divulgação de conteúdos noticiosos; - Veículo mais próximo ao usuário; - Dar mais visibilidade das ações institucionais; - Promover a interação e a participação do público.	- Reprodução de notícias do Portal UFS; - Falta de conteúdo específico; - Falta de pessoal para gerir a ferramenta; - Falta de planejamento para esse canal; - Baixa interação e participação do público.
- Flickr (ascom_ufs)	- Canal de divulgação das imagens institucionais; - Meio de contato com a imprensa local, regional e nacional; - Dar mais visibilidade das ações institucionais.	- Pouco planejamento para esse canal; - Boa visibilidade das fotos institucionais; - Canal de fácil acesso às imagens institucionais para o público e para a imprensa.
- Facebook (@UFSoficial)	- Canal on-line de divulgação de conteúdos noticiosos; - Veículo mais próximo ao usuário; - Dar mais visibilidade das ações institucionais; - Promover a interação e a participação do público.	- Reprodução de notícias do Portal UFS; - Falta de conteúdo específico; - Falta de planejamento para esse canal; - Falta de pessoal para gerir a ferramenta; - Baixa interação e participação do público.
- Instagram (ufsoficial)	- Canal de divulgação de fotos e vídeos institucionais;	- Pouco planejamento para esse canal;

³⁰ Dados coletados em 13 fev. 2018 através da conta oficial da UFS no Instagram.

	<ul style="list-style-type: none"> - Dar mais visibilidade das ações institucionais. - Veículo mais próximo ao usuário; 	<ul style="list-style-type: none"> - Boa visibilidade das fotos institucionais; - Criação de séries fotográficas com temas definidos; - Maior número de curtidas que nos demais sites de redes sociais.
--	---	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base no levantamento mencionado, pode-se aferir que os sites de redes sociais da UFS que trabalham especificamente com fotos e vídeos institucionais (Flickr e Instagram) levam vantagem em relação às demais (Twitter e Facebook) no que tange à participação do público através de curtidas e comentários. O caráter replicador das duas ferramentas de divulgação de notícias pode ter impacto na participação dos usuários, além do dano gerado pela falta de um planejamento específico para esses outros dois canais on-line.

O que se percebe é que os sinais positivos de interação promovida pelo Flickr e pelo Instagram podem servir de exemplo para os demais sites de redes sociais, sendo esses os passos ainda iniciais para o melhoramento do uso desses canais. Nesse aspecto, impõe-se que a gestão do órgão verifique as estratégias gerenciais do Twitter e do Facebook para que possam implementar uma política comprometida com a participação dos usuários e dos cidadãos em geral na construção comunicativa institucional.

4.2.4 Características gerais das redes sociais da UFS

O uso das redes sociais no âmbito da Universidade provocou algumas mudanças na cultura organizacional da Ascom. Isso porque, com a chegada dos novos meios de comunicação, o órgão necessitou se adaptar a um paradigma comunicacional diferente ao utilizado anteriormente, que era baseado essencialmente em ferramentas impressas e no *website* institucional. Ao utilizar os sites de redes sociais, os métodos de trabalho foram alterados sensivelmente, que precisaram ser configurados com base em técnicas de dinamicidade e interatividade.

No entanto, a ausência de produções específicas para o Facebook e o Twitter limitou essa mudança na organização. A replicação de conteúdos do Portal UFS em ambos os canais fez com que o órgão não estabelecesse uma metodologia própria para a alimentação noticiosa dessas redes sociais. Assim como o servidor Márcio Sobrinho pontou:

(...) usamos as redes sociais para indicar aos alunos as informações que estão no site. Então replicamos muito as informações. Alterou apenas a rotina [na

Ascom]. Tentamos também pensar atualmente as coisas no sentido de ajustar fotos a informações, por sabermos que isso chama atenção. De modo geral, temos pouco planejamento para as redes sociais, (...).

Uma das razões para tal prática consiste no número insuficiente de servidores lotados na Ascom. Isso tem acarretado a concentração de esforços pela equipe nas atividades tradicionais de assessoramento, sem permitir a construção de um formato laboral adequado aos sites de redes sociais. Essa formulação poderia permitir avanços na dimensão comunicacional ainda mais intensos da instituição com seus públicos. O servidor Luiz Amaro reconhece a defasagem quanto ao quantitativo de servidores para as diversas tarefas do órgão:

Nós temos um problema grande atualmente no quadro de pessoal, então à medida que vai pensando incluir outras ferramentas de comunicação, precisa-se também de gente, de braço. Isso complica. Essa questão é algo que está em constante análise, porém sabendo das consequências.

Outra questão apresentada é a falta de um manual de gerenciamento das redes sociais no âmbito do órgão. Esse documento possibilitaria uniformizar o processo interno de gestão que norteie o trabalho da equipe, tanto do ponto de vista teórico quanto do prático. Atualmente, esse trabalho está baseado somente no Manual de Orientação para Atuação em Mídias Sociais: Identidade de Padrão de Comunicação Digital do Poder Executivo Federal, da Secretaria de Comunicação Social³¹. Esse documento possui uma série de informações pertinentes à administração dos sites de redes sociais, porém, nele não há espaço para as peculiaridades de cada IFES, sendo necessária a formulação de um guia considerando as singularidades da comunicação da UFS. Com isso, pretende-se oportunizar uma gestão de mídias padronizada e alinhada aos ditames da organização e com sua equipe plenamente apta e cônica de seu papel nessa área de atuação.

A produção de um manual compilaria diversas informações, desde a designação das responsabilidades – planejamento, execução, acompanhamento e respostas –, passando pelo tipo de linguagem (oficial, mas com leveza) a ser adotada, chegando até à elaboração da melhor estratégia para atingir os objetivos institucionais. O uso de charges, memes, tiras, textos humorísticos, ou ainda outras formas de linguagem diferenciadas, que atualmente não estão presentes na linha editorial desses canais, pode se configurar um método atraente de se conversar sobre os temas da instituição. Desse modo, promover uma comunicação mais efetiva e produtiva com as pessoas.

³¹ Disponível em <http://www.secom.gov.br/pdfs-da-area-de-orientacoes-gerais/internet-e-redes-sociais/secommanualredessociaisout2012_pdf.pdf>. Acesso em 15 fev. 2018.

A falta de determinados procedimentos e de rotinas relacionados especificamente às redes sociais na instituição permite ainda a inferência de que a UFS não possui uma política comunicacional estipulada para os veículos de comunicação *on-line*, tais como os sites de redes sociais, na organização. Esse cenário traz reflexos desfavoráveis aos resultados obtidos pela instituição na dimensão comunicacional.

No que se refere ao processo interativo com as pessoas, convencionada a ser aferido por meio das adesões, curtidas e comentários nas redes sociais, verificou-se que mesmo a Universidade tendo ampliado sua participação nessas mídias, o retorno do público ainda está insuficiente em relação ao potencial dessas ferramentas na UFS. O número de curtidas é baixo e raros são os comentários da comunidade universitária ou do público externo. Esse comportamento merece destaque e a atenção da gestão da Ascom para revisão de seus procedimentos e melhoria de sua prestação desse tipo de serviços.

Dessa forma, compreende-se que a instituição avançou no tocante ao novo paradigma comunicacional apresentado pelos sites de redes sociais. A entidade abriu as portas da área de comunicação para abarcar formatos diferenciados de mídias *on-line*. No entanto, quanto se observa o processo dialógico, constituído bilateralmente, ainda está debilitado. Com isso, não se pode aferir que a UFS se habilitou plenamente aos aspectos da Web 2.0, aquela que deve ser o intuito das organizações deste século. Mas o processo já foi iniciado e as bases para esse percurso lançadas pelo órgão.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve a proposta de diagnosticar o processo de inovação da comunicação organizacional da Ascom/UFS, no período compreendido entre 2006 e 2017, destacando, sobretudo, a inserção dos sites de redes sociais na estratégia comunicacional da organização. Diante disso, averiguou-se que a Ascom/UFS vem passando por mudanças sensíveis na dimensão comunicacional do órgão no intuito de aperfeiçoar as ferramentas de comunicação junto aos seus públicos interno e externo. A estratégia de comunicação institucional do órgão atravessou dois estágios entre os anos pesquisados, destacando principalmente a travessia dos meios de comunicação impressos para os digitais, reforçando prioritariamente a página corporativa da UFS na internet.

O contexto institucional da UFS, enquanto entidade pública, levou ao descontinuação das ferramentas impressas – Informe UFS e Jornal UFS –, que foram impactadas pelos custos financeiros e por problemas operacionais em sua produção, a exemplo dos constantes atrasos no prazo para o envio das edições impressas pelas gráficas e da falta de pessoal para distribuição dos exemplares ao público. Esses fatores corroboraram com a percepção da necessidade de substituí-las por canais digitais para aprimoramento da comunicação institucional.

No órgão, o Site UFS se credenciou como a principal ferramenta de comunicação institucional com os professores, servidores, alunos e com a sociedade em geral. O intuito da gestão da Ascom foi torná-lo um canal de comunicação mais completo, de fácil navegação e com uma interface gráfica atrativa. Dessa forma, foram canalizados os esforços pela Ascom e pelo NTI para a melhoria dessa ferramenta digital, transformando-a no Portal UFS, que passou a ter, além dos atributos mencionados, uma integração dos meios de comunicação da Universidade.

Além disso, a Ascom pôs em prática os sites de redes sociais – Facebook, Flickr, Twitter e Instagram – como forma de comunicação mais rápida e interativa com a comunidade universitária e com o público externo. O resultado foi a ampliação das modalidades comunicacionais da UFS e na capacidade de atingir mais pessoas com seus conteúdos, proporcionando, assim, a democratização da comunicação pública produzida pela IFES (PERUZZO, 2004; KUNSCH, 2012). Esse diagnóstico corrobora com o entendimento de

Kunsch (2012) de que as inovações tecnológicas contribuem significativamente para a democratização das políticas públicas na gestão pública contemporânea.

Esses elementos permitem, portanto, a inferência de que a UFS apresentou um processo de inovação das ferramentas de comunicação nos últimos anos, experimentando mais intensamente os sites de redes sociais. Em conformidade com o que preconiza o OCDE (2005), constatou-se que essa modernização dos meios de comunicação gerou, inclusive, a mudança na cultura organizacional do órgão, ainda que de forma tímida. Evidenciou-se que os sites de redes sociais fazem parte da comunicação institucional e tendem a ampliar sua participação na gestão universitária.

Contudo, essa transição das ferramentas de comunicação ainda enfrenta desafios que precisam ser equacionados na instituição, sendo um deles a falta de uma linguagem própria e de conteúdos específicos nas redes sociais. Atualmente, as publicações do site institucional são replicadas no Facebook e no Twitter, impedindo a construção de uma identidade da UFS nesses canais digitais. Além disso, não se podem desprezar questões como as melhores opções de interagir com as pessoas, o ajuste do quantitativo de pessoal para atender a comunicação nos meios digitais, entre outras.

Outro desafio notável da Ascom é verificar a melhor solução para a provável extinção do Flickr, anunciada pela detentora da marca, que atualmente cumpre uma importante função de gerenciamento de imagens da instituição. Diante dessa situação, faz-se necessária a introdução de uma nova ferramenta – digital – que possa atender à finalidade de administração das fotos institucionais de modo satisfatório.

Ademais, vale frisar que esse percurso pela inovação enfrentado pela Ascom ainda se revela de maneira incipiente, necessitando a intensificação do uso dos canais digitais na instituição e o aperfeiçoamento de suas técnicas. A elaboração de uma política comunicacional voltada para os sites de redes sociais torna-se uma exigência da instituição em relação às demandas do público. Para isso, emerge a premência de se elaborar um Manual interno de gerenciamento das redes, dispondo atribuições, linguagem, formas de interação e relacionamento com o público, além da designação de profissionais devidamente capacitados para a execução da tarefa e, também, a criação de uma produção de conteúdos próprios para essas redes, podendo haver a inclusão de materiais humorísticos, informações mais objetivas e vocativas, curiosidades do meio acadêmico, entre outros.

Essa adequação do trabalho comunicacional do órgão vai ao encontro da profissionalização dos métodos, pois utilizar as ferramentas adequadas (e mais eficientes) para a comunicação numa organização pública constitui uma prática de gestão que aponta na direção da qualificação das técnicas e práticas institucionais (PAES DE PAULA, 2005; SECCHI, 2009; MATIAS-PEREIRA, 2016).

Diante do exposto, percebe-se que a Ascom está assimilando os conceitos do modelo comunicacional da Web 2.0 (CONSTANTINIDES e FOUNTAIN, 2008; MIRANDA et al., 2012; CORRÊA et al., 2013) com canais mais interativos, dinâmicos e que permitem a participação mais direta e construtiva do usuário na comunicação institucional. No entanto, esse processo comunicacional precisa ser acentuado de modo que a UFS se aproxime de seus públicos e converse mais diretamente sobre as temáticas da instituição. Para isso, a Universidade necessita expandir a visão na participação estratégica da Ascom na gestão universitária, promovendo a ampliação e qualificação de seu quadro funcional, além de estimular a atualização e modernização de suas ferramentas de trabalho.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 41, 2007.

AGÊNCIA DE CRIAÇÃO E DESIGN E DESENVOLVIMENTO DE SITES. **Quais as principais características de um bom site?** Disponível em:

<<http://www.conceitoideal.com.br/Sites/quais-as-principais-caracteristicas-de-um-bom-site.html>>. Acesso em: 04 mar. 2018.

ANDION, Carolina. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos Ebape. BR**, v. 10, n. 1, 2012.

ANGELONI, Maria Terezinha. Comunicação nas organizações da era do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2010.

ANUÁRIO ESTATÍSTICO DA UFS: 2014 – 2016. OLIVEIRA, Kleber Fernandes de.

SANTOS, Rosalvo Ferreira. (Orgs.). São Cristóvão: COPAC/PROPLAN. 185 p. Disponível em:

<http://indicadores.ufs.br/uploads/page_attach/path/3291/Anun_rio_Estat_stico_da_UFS_2014_2016.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2018.

ANUÁRIO ESTATÍSTICO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (UFS). V. 1 (2002-2004). São Cristóvão: UFS, 2005. Disponível em:

<http://indicadores.ufs.br/uploads/page_attach/path/1258/Anuario_Estatistico_da_UFS_2002-2004.pdf>. Acesso: 04 mar. 2018.

ARAÚJO, George Zeidan. Ler, pesquisar e escrever história em tempos de internet: desafios e possibilidades. **Tempo e Argumento**, v. 6, n. 12, p. 151-164, 2014.

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO DA UFS. Ofício nº 18/2008, de 04 de agosto de 2008. **Ofício Nº 18/2008**. São Cristóvão, SE.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. **Revista Organicom**, v. 6, n. 10/11, 2011.

BEZZON, Lara Andréa Crivelaro. Análise Político-Sociológica do Reencontro da Sociedade Civil Brasileira com a Cidadania e a Democracia Segundo a Perspectiva da Comunicação Pública. IN: OLIVEIRA, Maria José da Costa (Org.). Comunicação Pública. Campinas/SP: Editora Alínea, 2004.

BITENCOURT NETO, Eurico. Transformações do Estado e a Administração Pública no século XXI. **Revista de Investigações Constitucionais**, v. 4, n. 1, p. 207-225, 2017.

BLOOD, Rebecca. 2000. weblogs: a history and perspective. Disponível em

<http://www.rebeccablood.net/essays/weblog_history.html>. Acesso em 01/08/2017.

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de comunicação pública. IN: DUARTE, Jorge (Org.). Comunicação Pública: Estado, Sociedade e Interesse Público. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. Portaria nº 38: Norma Complementar nº 15/IN01/DSIC/GSIPR, de 21 junho de 2012. Diário Oficial da República Federativa do Brasil Poder Executivo, Brasília. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=21/06/2012&jornal=1&pagina=3&totalArquivos=68>>. Acesso em: 11 nov.2017.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. Revista do Serviço Público, v. 120, n. 1, 1996.

_____. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Orgs). Reforma do Estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998.

BRITTO JÚNIOR, Álvaro Francisco de; FERES JÚNIOR, Nazir. A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. **Evidência, Araxá**, v. 7, n. 7, p. 237-250, 2011.

CANAVILHAS, João. A comunicação política na era da internet. In: **VIII Congresso Lusocom**. Labcom, 2009.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. Revista de Administração Pública. Porto e Meio Ambiente. V. 40, n. 6. Rio de Janeiro, nov./dez./2006.

CARVALHO, Cintia; ROSA, Helaine Abreu. Os formadores de preferência em blogs: importância deste ambiente na sobrevivência organizacional. Revista de Estudos da Comunicação, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, v.9, n.18, p. 27-36, jan./abr. 2008.

CASTELLS, Manuel. **A Galáxia Internet: reflexões sobre a Internet, negócios e a sociedade**. Zahar, 2003.

_____. A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAVALCANTE, Ricardo Caribé; INTEGRADA, Organizacional. Os Estudos organizacionais e a sua contribuição para a comunicação de organizações. In: **Anais do I Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas–Abrapcorp**. 2007.

CIRIACO, Douglas. **YouTube é acessado por 95% população online brasileira, mostra relatório**. 2017. Disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/internet/119776-youtube-insights-brasil.htm>>. Acesso em: 04 mar. 2018.

CIRIBELI, João Paulo; PAIVA, Vítor Hugo Pereira. Redes e mídias sociais na internet: realidades e perspectivas de um mundo conectado. Revista Mediação, Belo Horizonte, v. 13, jan/jun 2011.

CONSTANTINIDES, Efthymios; FOUNTAIN, Stefan J. Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. **Journal of direct, data and digital marketing practice**, v. 9, n. 3, p. 231-244, 2008.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração-12ª Edição**. McGraw Hill Brasil, 2016.

CORRÊA, Cecília Araújo Rabelo et al. A Sociedade da Informação e do Conhecimento e os Estados Brasileiros. *Informação & Informação*, [S.l.], v. 19, n. 1, p. 31–54, dez. 2013. ISSN 1981-8920. Disponível em:

<<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/12176>>. Acesso em: 26 fev. 2018.

COSTA, Thaís. **Quais são as redes sociais mais usadas no Brasil?** 2018. Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/redes-sociais-mais-usadas-no-brasil/>>. Acesso em: 04 mar. 2018.

DE ALMEIDA, Cristovao Domingos; LORDA, Yohana Natiele Rodrigues. Comunicação e as aproximações com os públicos: relacionamentos institucionais através do Facebook. **Temática**, v. 13, n. 5, 2017.

DE PÁDUA RIBEIRO, Maria; OLIVEIRA, Elias Rodrigues. Comunicação e marketing no setor público: uma prática que permite o fortalecimento da cidadania e a modernização da gestão pública. **Gestão Pública: Práticas e Desafios-ISSN: 2177-1243**, v. 4, n. 1, 2013.

DOS SANTOS, Helcler Gutenberg Aparecido; ZANELATO, Ana Paula Ambrósio. ANÁLISE DAS REDES SOCIAIS DIGITAIS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL. **ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498**, v. 8, n. 8, 2015.

DUARTE, Jorge. Instrumento de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge (Org.). *Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público*. São Paulo: Atlas, 2007.

DUTTA, Soumitra and FRASER, Matthew, 2009. Web 2.0: the ROI case: "crowdsourcing," "wikis" and "viral branding" translate into "positive impacts on the bottom line". Disponível em <http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/203605074.html>. Acesso em 01 mar. 2018.

FENAJ, Federação Nacional dos Jornalistas. **Manual de Assessoria de Comunicação**. 4. Ed. Brasília, 2007.

FORBES BRASIL. **Brasil é o maior usuário de redes sociais da América Latina**. 2016. Disponível em: <<http://forbes.uol.com.br/fotos/2016/06/brasil-e-o-maior-usuario-de-redes-sociais-da-america-latina/>>. Acesso em: 04 mar. 2018.

FREITAS, Henrique, JANISSEK-MUNIZ, Raquel, & MOSCAROLA, Jean. (2005). Modelo de formulário interativo para análise de dados qualitativos. *Revista de Economia e Administração*, 4(1), 27-48.

GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital**. São Paulo: Novatec, 2010.

GAJ, Luis. *Administração estratégica*. São Paulo: Ática, 1987.

GALLI, Fernanda Correa Silveira (2004). Linguagem da Internet: um meio de comunicação global. IN: MARCUSCHI, Luiz Antônio; XAVIER, Antônio Carlos (Orgs.). *Hipertexto e gêneros digitais: novas formas de construção de sentido*. Rio de Janeiro: Lucerna. pp. 120-

134.

GAMBOA, Marcia. Administração para não-administradores. Edmir Kuazaqui (org.). São Paulo: Saraiva, 2006.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

GIDDENS, Anthony; Figueiredo, Alexandra; Sobral, José Manuel - *Sociologia*. 6ª ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2008. XVII, 725 p. . ISBN 978-972-31-1075-3 Zanni, P. P., Moraes, G., & Mariotto, F. L. (2011). Para que servem os Estudos de Caso Único. Anais do 25o Encontro da ANPAD-Rio de Janeiro, RJ.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: ATLAS, 2008.

GOLLNER, André Petris. **O site de redes sociais Facebook como espaço da comunicação organizacional**. 2011. 156 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Comunicação, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2011.

GONÇALVES, José Artur Teixeira. **Objetivos gerais e específicos**. 2008. Disponível em: <<http://metodologiadapesquisa.blogspot.com.br/2008/11/objetivos-gerais-e-especificos.html>>. Acesso em: 04 mar. 2018.

GREGORIUS, Marcio Rosni. A Administração Pública e suas funções. 2015. Disponível em: <<https://marciorosni.jusbrasil.com.br/artigos/195654350/a-administracao-publica-e-suas-funcoes>>. Acesso em: 11 nov. 2017.

HASWANI, Mariângela Furlan. Comunicação Governamental: em busca de um alicerce teórico para a realidade brasileira. **Revista Organicom**, [S.l.], v. 3, n. 4, p. 24-39, fev. 2011. ISSN 2238-2593. Disponível em: <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/53>>. Acesso em: 04 mar. 2018.

HUNT, Tara. O Poder das Redes Sociais: Como o fator Whuffie – seu valor no mundo digital- pode maximizar seus negócios. São Paulo: Gente, 2010.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares. Gestão por Resultados, Produtividade e Inovação. Florianópolis, UFSC, 2009.

KERZNER, Harold. Gestão de projetos: as melhores práticas. Porto Alegre, Bookman, 2002.

KINCHECKI, Geovana Fritzen; ALVES, Rosangela; FERNANDES, Tânia Regina Tavares. Tipos de Metodologias Adotadas nas Dissertações do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, no período de 2012 a 2014. 2015.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. **Signo y pensamiento**, v. 26, n. 51, 2007.

_____. (Org.). Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas. Difusão, 2008.

_____. Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica. *Revista Organicom*, [S.l.], v. 6, n. 10/11, p. 49-56, fev. 2011. ISSN 2238-2593. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/185>>. Acesso em: 04 mar. 2018.

_____. Comunicação pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas. In: MATOS, Heloiza (Org.). Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas. São Paulo: Eca/usp, 2012. p. 13-29.

LUCAS JR, Durval; SOUZA, Cesar Alexandre de. **Estabelecendo estratégias de comunicação integrada nas redes sociais**: análise de uma instituição financeira brasileira. *Revista Pensamento & Realidade*, v. 26, ano XIV, n. 3, 2011.

_____. Mudanças no Marketing das Organizações Decorrentes do Uso de Plataformas de Redes Sociais: Casos Brasileiros. *RISTI-Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, n. 18, p. 83-98, 2016.

MADUREIRA, César; RODRIGUES, Miguel. A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. **Comportamento organizacional e gestão**, v. 12, n. 2, p. 153-171, 2006.

MAINIERI, Tiago. (Re) pensando a comunicação organizacional na era digital. **Revista FAmecos**, v. 18, n. 2, p. 529-541, 2013.

MAINIERI, Tiago; RIBEIRO, Eva Márcia Arantes Ostrosky. A comunicação pública como processo para o exercício da cidadania: o papel das mídias sociais na sociedade democrática. **Revista Organicom**, [S.l.], v. 8, n. 14, p. 49-61, maio 2012. ISSN 2238-2593. Disponível em: <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/339>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

MARIOTTO, Fábio Luiz.; ZANNI, Pedro Pinto; MORAES, Gustavo Hermínio Salati Marcondes de. What is the use of a single-case study in management research?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 4, p. 358-369, 2014.

MARTINO, Luís Mauro Sá; ALEIXO, Tayra Carolina. Usos do entretenimento como estratégia de visibilidade política na página da prefeitura de Curitiba no Facebook. **Rumores**, v. 10, n. 20, p. 68-89, 2017.

MARTINS, Antonieta Rodrigues; GOMES, Marcela Lorea; Bandeira, Mônica Oliveira Ramos; CASTRO, Rodrigo Inacio. Utilização do aplicativo instagram como dispositivo jornalístico participativo no contemporâneo: mostra de um caso. In: Simpósio em Tecnologias Digitais e Sociabilidade. 2013.

MARTINS, Humberto Falcão. Burocracia e a revolução gerencial—a persistência da dicotomia entre política e administração. **Revista do Serviço Público**, v. 48, n. 1, p. 42-78, 2014.

MATIAS-PEREIRA, José. Manual de gestão pública contemporânea. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MATITZ, Queila Regina Souza, & VIZEU, Fábio. (2012). Construção e uso de conceitos em estudos organizacionais: por uma perspectiva social e histórica. *RAP- Revista de Administração Pública*, 46(2), 577-598.

MATOS, Heloiza Helena Gomes de. Comunicação Política e Comunicação Pública. *Revista Organicom*. São Paulo, ECA-USP, n. 4, p. 58-73, 2006.

MÍDIA BOOM. **Redes Sociais e seus maiores benefícios**. 2015. Disponível em: <<http://midiaboom.com.br/midia-social/redes-sociais-e-seus-maiores-beneficios/>>. Acesso em: 04 mar. 2018.

MINAYO, Maria Cecília Souza (Org.) Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. Petrópolis – Rio de Janeiro, Vozes, 1994.

MIRANDA, Evelin Lorena Munhoz dos Santos et al. **WEB 2.0 E SUA IMPORTÂNCIA NA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**. 2012. Disponível em: <<http://getlan.blogspot.com.br/2012/08/artigo-web-20-e-sua-importancia-na.html>>. Acesso em: 04 mar. 2018.

MONTEIRO, Luís. A internet como meio de comunicação: possibilidades e limitações. In: **Congresso Brasileiro de Comunicação**. 2001.

NASCIMENTO, Lebna Landgraf do. Comunicação Pública nas redes sociais digitais. In: MATOS, Heloiza (Org.). Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas. São Paulo: Eca/usp, 2012. p. 13-29.

NASCIMENTO, Paulo Tromboni. Organização: Critérios para uma Concepção Crítica e Objetiva. *Cad. EBAPE.BR*, v. 7, n. 4, p. 558-574, 2009.

NOBRE, Heloiza Helena M.; GIL, Patrícia. Alternativas ao conceito e à prática da comunicação pública. *Revista Epic Online*. Vo. 15. N. 2, p. 12-27, 2013.

NOVELLI, Ana Lucia Coelho Romero. O papel institucional da comunicação Pública para o sucesso da governança. *Revista Organicom*, [S.l.], v. 3, n. 4, p. 74-89, fev. 2011. ISSN 2238-2593. Disponível em: <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/56>>. Acesso em: 05 mar. 2018.

OCDE. Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), 3ª Edição, 2005.

OLIVEIRA, Filipe. **Brasil tem o 3º maior crescimento do Twitter em número de usuários**. 2017. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/tec/2017/02/1861175-numero-de-usuarios-do-twitter-no-brasil-cresce-18-em-2016.shtml>>. Acesso em: 04 mar. 2018.

OLIVEIRA, Gustavo Justino de. A administração consensual como a nova face da administração pública no século XXI: fundamentos dogmáticos, formas de expressão e instrumentos de ação. **Boletim de Direito Administrativo**, 2009.

OLIVEIRA, Maria José da Costa. *Comunicação pública*. Campinas (SP): Alínea, 2004.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PALMERSTON, Virgínia Borges et al. A prática da Comunicação Integrada nas organizações. Disponível em <<http://ricardocampos.files.wordpress.com/2007/06/a-pratica-da-comunicacao-integrada-nas-organizacoes.pdf>>. Acesso em: 14 de fev. 2018.

PEREIRA, Ana Paula. O que é wireframe? 2008. Disponível em <<https://www.tecmundo.com.br/programacao/976-o-que-e-wireframe-.htm>>. Acesso em 10 fev. 2018.

PEREIRA, Daniel Augustin; BORGES, Martha Kaschny. Mídias sociais como estratégia de comunicação em uma instituição de ensino: perspectivas e desafios. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 217-237, ago. 2012. ISSN 1983-4535. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n2p217/22580>>. Acesso em: 21 mar. 2018.

PERUZZO, Cicilia Krohling. Direita à Comunicação Comunitária, Participação Popular e o Exercício da Cidadania. IN: OLIVEIRA, Maria José da Costa (Org.). *Comunicação Pública*. Campinas/SP: Editora Alínea, 2004.

PIMENTA, Carlos César. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 173-199, set./out. 1998.

PINHO, José Antonio Gomes de. Sociedade da informação, capitalismo e sociedade civil: reflexões sobre política, internet e democracia na realidade brasileira. **Revista de Administração de empresas**, v. 51, n. 1, p. 98-106, 2011.

RECUERO, Raquel. Considerações sobre a difusão de informações em redes sociais na internet. **Intercom Sul**, 2007.

RECUERO, Raquel. **Redes Sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

RIBEIRO, Ângelo Augusto. Youtube, a nova TV corporativa: o vídeo na web como estratégia de comunicação pública e empresarial. Florianópolis: Combook, 2013.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCK CONTENT. **Social Media Trends 2017**. 2017. Disponível em: <[https://cdn2.hubspot.net/hubfs/355484/Social Media Trends 2017.pdf?t=1502145040232&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=39460531&_hsenc=p2ANqtz--jL6Z1A1BLJxcJydUDOOoCVmkBhx3LePWzbHsqgc4ADroc1nV8Fb_VgIOLSHI-NdMyHhz_NAu0PmAAMdNdQbBoTgTHldA&_hsmi=39460531](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/355484/Social%20Media%20Trends%202017.pdf?t=1502145040232&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=39460531&_hsenc=p2ANqtz--jL6Z1A1BLJxcJydUDOOoCVmkBhx3LePWzbHsqgc4ADroc1nV8Fb_VgIOLSHI-NdMyHhz_NAu0PmAAMdNdQbBoTgTHldA&_hsmi=39460531)>. Acesso em: 04 mar. 2018.

ROSA, Rosane; RUSSEL, Raquel. Comunicação organizacional no twitter: um estudo das empresas Natura, Vivo e Submarino. **Lumina**, v. 4, n. 2, 2010.

ROSSO, Gisele; SILVESTREIN, Celsi Brönstrup. Comunicação pública como prática de responsabilidade social das organizações públicas. **Revista Organicom**, [S.l.], v. 10, n. 18, p. 231-243, set. 2013. ISSN 2238-2593. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/585>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

SEABRA, Sérgio Nogueira. A nova administração pública e mudanças organizacionais. **Revista de administração pública**, v. 35, n. 4, p. 19-43, 2001.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. 2009.

SECCHI, Leonardo. Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA (Secom). (2012). Manual de orientação para atuação em redes sociais. Recuperado em 30 Outubro, 2013, de <http://www.secom.gov.br/sobre-a-secom/acoes-e-programas/publicacoes/manuais-e-marcas/manual-de-redes-sociais>. século XXI. Revista de Investigações Constitucionais, Curitiba, vol. 4, n. 1, p. 207-

SILVA, Thaís Santos et al. INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM META ESTUDO DOS ANAIS DO ENANPAD. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)**-ISSN 2177-4153, v. 15, n. 1, p. 118-138, 2017.

SILVEIRA, Lucas. **Estudos transversais e longitudinais**. 2017. Disponível em: <<http://www.defesa.org/estudos-transversais-e-longitudinais/>>. Acesso em: 04 mar. 2018.

SOUSA, Helber Andrade. **Um olhar sobre a Assessoria de Comunicação Social da UFS: Problemáticas e Alternativas**. 1999. 42 f. TCC (Graduação) - Curso de Comunicação Social, Universidade Federal de Sergipe, Aracaju, 1999.

SOUZA MATITZ, Queila Regina; VIZEU, Fabio. Construção e uso de conceitos em estudos organizacionais: por uma perspectiva social e histórica. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 46, n. 2, 2012.

STAKE, Robert. (2000). The case study method in social inquiry. In Norman K. Denzin & Yvona Lincoln S. The American tradition in qualitative research. Vol. II. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

TAIT, Tania Fatima Calvi. Evolução da Internet: do início secreto à explosão mundial. **PET Informática**, 2007.

TASSIGNY, Mônica Mota et al. Blog: ferramenta estratégica de comunicação organizacional. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, n. 2, p. 262-276, 2012.

TAVARES, Maurício. Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TERCIOTTI, Sandra Helena; MACARENCO, Isabel. Comunicação empresarial na prática. *São Paulo: Saraiva*, 2009.

TERRA, Carolina. As relações públicas e as novas tecnologias de informação e de comunicação. **Caligrama (São Paulo. Online)**, v. 1, n. 2, 2005.

TORRES, Cláudio. **A bíblia do marketing digital**: tudo o que você queria saber sobre o marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. São Paulo: Novatec Editora. 2009.

TRAESEL, Francieli; MAIA, Naiara. As organizações nas mídias sociais: as estratégias de polidez da Prefeitura de Curitiba no Facebook. In: **XXXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. 2014.

TRAININI, Marco Miller; TORRES, J. da S. Mídias Sociais Como ferramentas de Estratégias de Marketing. **Revista Ciência e Conhecimento**, v. 9, n. 1, 2014.

TRINDADE, Eneida. Experiências conversacionais do leitor de notícias no jornalismo digital. IN: **Jornalismo e Tecnologias Digitais: produção, qualidade e participação**. FRANCISCATO, C. E., GUERRA, J. L., FRANÇA, L. C. M. (Orgs.). Sergipe: Editora UFS, 2015. Disponível em: <<http://livraria.ufs.br/wp-content/uploads/2015/10/Franciscato-Guerra-Franca-2015-Jornalismo-eTecnologias-Digitais.pdf>>. Acesso em 26 fev. 2018.

TROMBONI NASCIMENTO, Paulo. Organização: critérios para uma concepção crítica e objetiva. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 7, n. 4, 2009.

UNIÃO. Portaria nº 38, de 11 de junho de 2012. Homologa a Norma Complementar nº 15/IN01/DSIC/GSIPR. **Portaria Nº 38**. Diário Oficial da União, 11 jun. 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. Portaria nº 1818, de 1º de setembro de 2014. **Portaria Nº 1818**. São Cristóvão, SE.

_____. Portaria nº 196, de 14 de março de 2006. **Portaria Nº 196**. São Cristóvão, SE.

_____. Portaria nº 420, de 25 de maio de 2006. **Portaria Nº 420**. São Cristóvão, SE.

_____. Portaria nº 713, de 04 de abril de 2011. **Portaria Nº 713**. São Cristóvão, SE.

_____. Portaria nº 746, de 06 de agosto de 2008. **Portaria Nº 746**. São Cristóvão, SE.

_____. **Resolução N° 03/2014/consu:** Aprova alterações no Regimento Interno da Reitoria. Cidade Universitária José Aloísio de Campos, São Cristóvão, SERGIPE, Disponível em: <<https://www.sigrh.ufs.br/sigrh/public/documentos/ufs/regimentoInternoReitoria.pdf>>. Acesso em: 04 mar. 2018.

VEJA. **LinkedIn alcança marca de 29 milhões de usuários no Brasil.** 2017. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/economia/linkedin-alcanca-marca-de-29-milhoes-de-usuarios-no-brasil/>>. Acesso em: 04 mar. 2018.

VERGARA, Sylvia Helena. **Métodos de Pesquisa em Administração.** Editora Atlas: São Paulo, 2005.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação Organizacional: gestão de relações públicas.** Rio de Janeiro: Mauad Editora Ltda, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso, planejamento e métodos.** 2ª ed. São Paulo: Bookman, 2001.

YUGE, Cláudio. **Ferramenta do Flickr se despede dos usuários na transição para o Blurb.** 2017. Disponível em: <Ferramenta do Flickr se despede dos usuários na transição para o Blurb>. Acesso em: 12 fev. 2018.

DE OLIVEIRA, Letícia. A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL NA COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO TEÓRICO. **Revista Eletrônica de Administração**, [S.l.], v. 10, n. 4, ago. 2013. ISSN 1413-2311. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/41883/26496>>. Acesso em: 06 maio 2018.

NEVES, Arminda. **Gestão na Administração Pública.** Cascais: Editora Pergaminho, 2002.

PINTO, Miriam de Magdala. **Tecnologia e Inovação.** Florianópolis: UAB, 2012.

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista

Entrevistados: Ex-chefes da Ascom/UFS

1. Quando foi o seu ingresso na Assessoria de Comunicação da UFS e quais ferramentas de comunicação eram utilizadas na política de comunicação à época?
2. Quais as ferramentas foram introduzidas na Ascom durante sua permanência neste setor? Como seu deu essa implantação?
3. Quais os motivos que levaram à percepção da importância das ferramentas citadas acima para a Instituição?
4. Como se deram as mudanças no planejamento, execução e acompanhamento das ações de comunicação da UFS com a chegada das novas ferramentas de comunicação?
5. Havia estudos, análises, perspectivas de introdução de outros canais de comunicação? Caso sim, quais as diretrizes consideradas para elaboração dos mesmos? Caso não, por que foram desconsiderados esses estudos?
6. Como foi o apoio da administração superior na implantação das novas ferramentas de comunicação?
7. Com as novas ferramentas de comunicação, em quais sentidos houve mudança na interação entre os usuários/receptores/cidadão no processo de comunicação com a UFS?
8. Houve mudanças na organização (Ascom/UFS) com a entrada das novas ferramentas? Como foram essas mudanças?
9. Como você avalia o processo de inovação da comunicação organizacional da Ascom durante o tempo em que participou deste setor?

APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista

Entrevistados: Servidores e atual chefe da Ascom/UFS

1. Quando foi o seu ingresso na Assessoria de Comunicação da UFS e quais ferramentas de comunicação eram utilizadas na política de comunicação à época?
2. Quais as ferramentas foram introduzidas na Ascom durante sua permanência neste setor? Como seu deu essa implantação?
3. Quais os motivos que levaram à percepção da importância das ferramentas citadas acima para a Instituição?
4. Essas novas ferramentas de comunicação geraram alguma mudança no planejamento, execução e acompanhamento das ações de comunicação da UFS?
5. Os novos canais de comunicação são gerenciados até os dias de hoje? Como se dá a participação deles no contexto comunicacional atualmente?
6. Havia estudos, análises, perspectivas de introdução de outros canais de comunicação? Por que não lograram êxito?
7. Como foi o apoio da administração superior na implantação das novas ferramentas de comunicação?
8. Com as novas ferramentas de comunicação, houve mudança na interação entre os usuários/receptores/cidadão no processo de comunicação com a UFS?
9. Houve mudanças na organização (Ascom/UFS) com a entrada das novas ferramentas? Como foram essas mudanças?

10. Atualmente, há projetos para a implantação de outros meios de comunicação na Ascom? Quais as características dessas análises? Previsão de funcionamento?

11. Como você avalia o processo de inovação da comunicação organizacional da Ascom nesse período que participa deste setor?